

لا أحد

يفهمك

وما يجب
أن تفعل
حيال ذلك

هايدي جرانت هالفرسون

مؤلفة كتاب

"9 أمور يفعلها الناجحون على نحو مختلف"



مكتبة جرير
JARIR BOOKSTORE
... not just a Bookstore ... ليست مجرد مكتبة ...

للتعرف على فروعنا في

المملكة العربية السعودية - قطر - الكويت - الإمارات العربية المتحدة

نرجو زيارة موقعنا على الإنترنت www.jarir.com

للمزيد من المعلومات الرجاء مراسلتنا على: jbpublishations@jarirbookstore.com

تحديد مسئولية / إخلاء مسئولية من أي ضمان

هذه ترجمة عربية لطبعة اللغة الإنجليزية. لقد بذلنا قصارى جهدنا في ترجمة هذا الكتاب، ولكن بسبب القيود المتأصلة في طبيعة الترجمة، والنتيجة عن تعقيدات اللغة، واحتمال وجود عدد من الترجمات والتفسيرات المختلفة لكلمات وعبارات معينة، فإننا نعلن وبكل وضوح أننا لا نتحمل أي مسئولية ونخلي مسئوليتنا بخاصة عن أي ضمانات ضمنية متعلقة بملاءمة الكتاب لأغراض شرائه العادية أو ملاءمته لغرض معين. كما أننا لن نتحمل أي مسئولية عن أي خسائر. في الأرباح أو أي خسائر تجارية أخرى، بما في ذلك على سبيل المثال لا الحصر، الخسائر العرضية، أو المترتبة، أو غيرها من الخسائر.

الطبعة الأولى ٢٠١٦

حقوق الترجمة العربية والنشر والتوزيع محفوظة لمكتبة جرير

ARABIC edition published by JARIR BOOKSTORE.
Copyright © 2016. All rights reserved.

لا يجوز إعادة إنتاج أو تخزين هذا الكتاب أو أي جزء منه بأي نظام لتخزين المعلومات أو استرجاعها أو نقله بأية وسيلة إلكترونية أو آلية أو من خلال التصوير أو التسجيل أو بأية وسيلة أخرى .

إن المسح الضوئي أو التحميل أو التوزيع لهذا الكتاب من خلال الإنترنت أو أية وسيلة أخرى بدون موافقة صريحة من الناشر هو عمل غير قانوني. رجاء شراء النسخ الإلكترونية المعتمدة فقط لهذا العمل، وعدم المشاركة في قرصنة المواد المحمية بموجب حقوق النشر والتأليف سواء بوسيلة إلكترونية أو بأية وسيلة أخرى أو التشجيع على ذلك. ونحن نقدر دعمك لحقوق المؤلفين والناشرين.

رجاء عدم المشاركة في سرقة المواد المحمية بموجب حقوق النشر والتأليف أو التشجيع على ذلك. نقدر دعمك لحقوق المؤلفين والناشرين.

إن عناوين المواقع الإلكترونية الواردة في هذا الكتاب كانت سارية حتى وقت نشره، ولكن الناشر لا يستطيع أن يضمن أن يظل أي موقع بعينه ساريًا.

Original work Copyright © 2015 by Heidi Grant Halvorson
Published by arrangement with Harvard Business Review Press
**Unauthorized duplication or distribution of this work constitutes
copyright infringement.**

"هل أنت متأكد أنك تعرف الانطباع الذي تتركه لدى الناس؟ فكر مجددًا. باستخدام توليفة رائعة من القصص والأبحاث العلمية، تظهر هايدي جرانت هالفورسون الفجوة بين الصورة التي يرانا عليها الناس، والصورة التي نرى أنفسنا عليها، غير أنها لا تتركنا نتحسر على أنفسنا، بل توضح لنا الطريق لتحدي هذا الواقع القاسي أحيانًا. هذا كتابٌ مدهش، حاذق الفكرة، عملي بصورة لا تصدق".

— دانيال إتش. بينك، مؤلف كتاب *To Sell Is Human*، وكتاب *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us*

"هذا الكتاب رائع، ومهم وشائق ومفيد للغاية. وفي حقيقة الأمر، هذا الكتاب لا غنى عنه لكل من يصبو إلى النجاح في حياته العملية والاجتماعية".

— كارول إس. دويك، أستاذة علم النفس في جامعة ستانفورد

"أسلوب هايدي ومعلوماتها الذكية في هذا الكتاب يجعلانك عاجزًا عن أن تدعه من يديك".

— دافيد روك، مدير الإدارة والمدير التنفيذي لمعهد نيورو ليدر شيب إنستيتيوت

"رغم نواياك الطيبة، فإن أفكارك عن الناس لا تعدو أن تكون مجرد سراب؛ وذلك لأنها تختلط دائمًا بخبراتك السابقة واحتياجاتك ورغباتك. يساعدك هذا الكتاب على أن تمنع النظر في نفسك والآخرين، ربما للمرة الأولى".

— سكوت باري كوفمان، مدير علمي في معهد إماجيني شان إنستيتيوت، ومركز علم النفس الإيجابي في جامعة بنسلفانيا

"تمضي هايدي جرانت هالفورسون قدمًا في استكشاف الأبحاث العلمية الرائعة التي أجريب حول موضوع فهم الأشخاص. وهذا الكتاب لن يساعدك على أن تقدم نفسك على نحو أفضل فحسب، بل يمكنك من النظر إلى الآخرين من حولك عبر منظور أكثر دقة".

— آرت ماركمان، أستاذ علم النفس بجامعة تكساس في أوستن. مؤلف كتاب
Smart Thinking وكتاب *Smart Change*

"يحتوي هذا الكتاب العديد من المميزات التي تدفعك لقراءته؛ فهو كتاب رائع ومفيد ومليء بالأفكار، إلا أن أهم ما يميزه أنه كتاب ممتع. هايدي جرانت هالفورسون كاتبة عظيمة؛ ذكية وواسعة الاطلاع وخفيفة الظل في الآن ذاته. لقد كنت أضحك وأتعلم معاً".

— بيتر بريجمان، المدير التنفيذي لشركة بريجمان بارتنرز، ومؤلف كتاب
Minutes: Find Your Focus, Master Distraction, and 18 Get the Right Things Done

"هناك قوة خاصة تكمن في معرفة كيف تحمل الناس على أن يروك على طبيعتك فحسب".

— نيلوفر ميرشانت، مؤلف كتاب *11 Rules for Creating Value in the Social Era*

"أن تكون قائداً جديراً بالثقة يعني أن يراك الآخرون كذلك. وتدمج هالفورسون بين البحث العلمي والقصص لتستعرض لنا كيف يخطئ الآخرون فهمنا، وكيف يمكن لهم أن يرونا على ما نحن عليه".

— دافيد بوركس، مؤلف كتاب *The Myths of Creativity*

"يقدم هذا الكتاب الشفرة التي تساعدك على حل واحد من أعقد ألغاز الحياة: لم لا يرانا الآخرون كما نرى أنفسنا؟ عن طريق الحقائق المذهلة والأمثلة المهمة، ترسم لنا عالمة النفس المشهورة هايدي جرانت هالفورسون الطريق لترك انطباع أفضل عند الآخرين، بينما نحافظ بتقديرنا لذواتنا".

— آدم جرانت، متخرج عام ١٩٦٥، وأستاذ ورئيس قسم الإدارة في كلية
وارتون، جامعة بنسلفانيا، ومؤلف كتاب *Give and Take* الذي تصدر
قائمة صحيفة نيويورك تايمز لأكثر الكتب مبيعاً

"هذا الكتاب هو أفضل الكتب التي ألقت عن الصعوبة التي يتكبدھا الناس
للتواصل مع الآخرين، وما يمكن انتهاجه حيال ذلك. وقد سلّمني الكتاب
صوابي بما فيه من حكايات بارعة الحبكة، ودلائل راسخة، وفوق ذلك كله
التصح الذي يسعني اتباعه في الحال، فتصل رسالتي للآخرين في حياتي
دون أن أحيرهم أو أثير حفيظتهم".

— روبرت أي. ساتون، أستاذ العلوم الإدارية والهندسة في جامعة ستانفورد،
ومؤلف كتاب *The No Asshole Rule*





إن أية مصادر إلكترونية واردة في هذا الكتاب هي مصادر سارية حتى وقت نشره، ولكن الناشر لا يستطيع أن يضمن أن يظل أي موقع بعينه ساريًا.

المحتويات

مقدمة

١ ما يراه الناس منك، وما لا يرونه

الجزء ١

لماذا تجد صعوبة شديدة في فهم بعضنا البعض؟

٩ ١. أنت شخص يصعب جدًا فهمه

٢١ ٢. مراقبك بخلاء الإدراك (وكذلك أنت)

٤١ ٣. المرحلتان الرئيسيتان لإدراك الآخرين

الجزء ٢

العدسات التي تشكل الإدراك

٦٥ ٤. عدسة الثقة

٨٥ ٥. عدسة السلطة

١٠١ ٦. عدسة الأنا

الجزء ٣

عدسات لشخصيات محددة

١٢٥ ٧. الساعون وراء المكاسب بنهم
والمخففون لحدة المخاطر بيقظة

٨. الشخصية القلقة شديدة التعلق

١٤١

والشخصية المنعزلة الاجتنابية

الجزء ٤

كن مفهومًا وافهم الآخرين بدقة أكبر

٩. تصحيح الانطباعات السيئة

١٥٧

وتجاوز سوء الفهم

الخاتمة: كيف تصبح حكمًا أفضل

١٧٥

على الآخرين – وعلى نفسك

١٧٩

ملاحظات

١٨٧

فهرس

١٩٩

شكر وتقدير

٢٠١

نبذة عن المؤلفة

ما يراه الناس منك، وما لا يرونه

مهما كان ما سمعته عن "تشيب ويلسون"، فهو ليس رجلاً غيباً فالمؤسس والمدير التنفيذي ورئيس مجلس الإدارة السابق لشركة لولوليمون أثليتيكا هو أحد أنجح رجال الأعمال، وهو محب للناس، ومبدع مبتكر، وملياردير عصامي. والأغبياء نادراً ما يوصفون بهذه الصفات.

لكن في عام ٢٠١٣، أجرى تليفزيون بلومبيرج مقابلة مع "ويلسون" بصحبة زوجته "شانون"، وهي المصممة الأولى للأزياء الرياضية في الشركة، ولم تكن هذه المقابلة من أحسن الأوقات في حياته. فحين سُئل عن شكاوى عملائه بسبب مشكلة "التمزق" التي ظهرت في سراويل اليوجا عالية الجودة التي ينتجها أحدث خطوط التشغيل في الشركة، أجاب بأن "أجساد بعض النساء ببساطة لا تصلح لارتداء سراويل اليوجا هذه"، وأن المشكلة تكمن في "الاحتكاك الزائد عند منطقة الفخذ حيث يقع الضغط الأكبر في هذه المنطقة". فكانت ترجمة ما قاله هي: لو أفسدت عليك أفخاذك البدنية التمتع بسراويل اليوجا باهظة الثمن التي اقتنتتها من شركة لولوليمون لليوجا، فلعلها لم تكن تصلح لك من البداية. (ومن طريف المصادفة أن مَنْ يشاهد الفيديو يرى "شانون ويلسون" وقد رمقت زوجها حينها بنظرة قاسية كانت ستجمده في مكانه لو لاحظها).

وتناولت "إليزابيث هاريس" مراسلة نيويورك تايمز الواقعة لاحقاً في تصريح لا يفي بالحقيقة، فكتبت: "أن تظهر في التليفزيون وتقول إن النساء البدنيات لسن من بين العملاء المفضلين، وبخاصة حين تتكلم عن سراويل اليوجا، هو تصرف لا ينبغي أن يأتي به الرئيس التنفيذي لشركة ملابس رياضية".

بالطبع لم تخل إجابة "ويلسون" من إهانة واضحة، لكن هل كان "تشيب ويلسون" يقصد الإهانة؟ هل كان يرى ما قاله مهيناً؟ في مقطع فيديو سجله وقدم فيه اعتذاره قبل أن يستقيل من منصب رئيس مجلس إدارة لولوليمون - وهو اعتذار بدا موجهاً إلى موظفي لولوليمون أكثر منه إلى العمليات اللواتي انتقد أجسادهن - قال "ويلسون" إنه "حزين لما أحدثه تصريحه من ردود فعل مستاءة"، وأنه على استعداد "لتحمل المسؤولية"، وما إلى ذلك من الكلام العائم الذي يقال دائماً بعد الكارثة والذي يردده الجميع ولا يعنون منه حرفاً. غير أنه لم يعترف قط بوجود ما يشين فيما قاله، أو أنه أخطأ حين صرح بعبارته تلك.

سأختلف هنا عما يراه الناس، وأقول إن: "تشيب ويلسون" لم يقصد بعبارته التي لم يحسن اختيارها توجيه الإهانة إلى قاعدة عملائه المخلصين أو إبعادهم، (أو أن يغضب زوجته بشدة)، فليس من المنطقي تصور عكس ذلك. فإن لم يقصد الإهانة، وإن لم يكن بمحدود الذكاء (ملياردير عصامي، محب للناس)، فماذا حدث؟

...

منذ قرابة عام، جلست أعتصر ذهني للإتيان بأفكار لكتابي الجديد، وأقول بصدق إنني لم أجد من بينها فكرة تستحق. ولم تكف اللحظة نتائج الأبحاث والنظريات الجديدة في مجال تخصصي عن إثارة شغفي؛ فلم يكن الأمر أنني لم أجد شيئاً ممتعاً للكتابة عنه، فالمتعة وحدها لا تكفي. يتوقع القراء المهتمون بمثل ما أكتبه من كتب أن يجدوا ما يتورهم ويسلحهم بالإستراتيجيات العملية الفعالة التي يمكنهم توظيفها في حياتهم العملية

والشخصية. إنهم يريدون أن يروا المعرفة النظرية على أرض الواقع، وهم على حق في ذلك، ولم تكن أي من الأفكار التي خطرت لي عملية أو مؤثرة. لهذا السبب قررت الإتيان بشيء لم يسبق لي فعله: طلبت مساعدة زوجي. وهو مدير تنفيذي ناجح جدًا وذكي جدًا، ولا يقرأ أبدًا الكتب عن الإدارة والابتكار والتحفيز الذاتي والتأثير، وكل هذه الموضوعات التي يكتب أمثالي عنها، بل لم يسبق له أن قرأ كتابًا لي. ومن هنا وجدت أنني لو أمكنني أن أجد موضوعًا قد يهتم بقراءته، لكان بالتأكيد الدرة المنشودة. سألته: "لو حدث يومًا أن التقطت واحدًا من الكتب مثل التي أكتبها لتقرأ، فماذا عساه يكون موضوعه؟ ما الشيء الذي ترغب في معرفته؟". فكر في الأمر للحظات، ثم أجاب: "هناك تلك المشكلة التي لم أجد لها حلًا مناسبًا بعد، ولا تزال تلح عليّ المرة تلو الأخرى، وهي كيف ينظر الناس إليّ؟ أحس أحيانًا أن الناس تراني انتقاديًا، أو متحفظًا، أو منعزلًا، وهو ما لا أقصده مطلقًا. ولكنني لا أعلم للأمر حلًا؛ لأنني لا أفهم كيف يرونني؟ لو كان هناك كتاب يتكلم عن هذا الموضوع، وكان مستندًا إلى الحقائق والأدلة وليس محض هراء، لقرأته بالطبع".

هبيت واقفة من على الأريكة، وقبلته، ثم هرولت إلى غرفة مكثبي لأبدأ الكتابة؛ إذ بدا جليًا لي وأنا أستمع إليه أن تلك المشكلة تؤرق الناس جميعًا، ليس زوجي وحده ولا "تشيب ويلسون" فحسب. فلو انعدمت لدينا القدرة على توصيل أفكارنا ومقاصدنا باستمرار ودقة للآخرين، فلن يتجح منا أحد، سواء كان شخصًا أو فريقًا أو مؤسسة. التواصل أمر حيوي وأساسي، غير أن المفاجأة التي لا تخلو من السخرية هي أن الناس يجدون مشقة كبيرة حين يتعلق الأمر بمعرفة ما الذي يوصلونه للآخرين على وجه التحديد.

بعدما تنتهي من قراءة هذا الكتاب، ستكون قد فهمت أفضل من أي وقت مضى السبب وراء هذه الحالة - لماذا يعد التواصل مهمة عسيرة للغاية؟ وسوف يتكون لديك ربما للمرة الأولى فهم أفضل لما يراه الناس

بالفعل في أقوالك وأفعالك، وعليه ستمتلك القوة التي تمكّنك من تشكيل هذا التصور، وستمتلك زمام الرسائل التي ترسلها للآخرين. عندما يسألني الناس إن كان هذا الكتاب يشرح "كيف تترك انطباعًا جيدًا؟"، أجيبهم بالنفي. فبالنسبة لي، لطالما كان موضوع الكتاب أكبر أهمية وأعمق تأثيرًا من ذلك: كيف تترك الانطباع الذي تريد أن تتركه؟ في عالم تمثل فيه العلاقات بين الناس كل شيء، وحيث لا يمكن لأحد أن يحقق أي إنجاز وحده، ماذا عساه يكون أهم من ذلك؟

...

الحقيقة المرة هي أن أكثرنا لا يترك لدى الناس الانطباع الذي نود لو تركناه، فليس بوسعنا، ولا بوسع أحد، أن ينظر لنفسه بموضوعية كاملة. فالبشر يميلون دائمًا إلى تغيير آراء الآخرين عنهم لتلائم نظرتهم الشخصية، ونحن نعلم ذلك حين نفكر فيه، ونادرًا ما يمكننا التعرف عليه حينما يحدث.

قد يتسبب لك هذا الأمر في مشكلات كبيرة في حياتك العملية والشخصية، فقد لا يثق الناس بك، أو لا يرتاحون إليك، أو لا يلتفتون إليك، كنتاج لما قد يحدث من أخطاء في الفهم. فإن وجدت الناس يقدرّونك بأقل مما تستحق أو يسيئون الحكم عليك، وإن ارتكبت خطأ غير مقصود وتم تقييمك استنادًا إليه، وإن وددت أن تصرخ وتقول بملء فمك: "هذا ليس عدلًا" حين يرميك الناس بافتراضات خطأ وظالمة عن شخصك، ستجدني بجوارك لأقول لك إنك على صواب. فالصورة التي نرى عليها بعضنا بعضًا أبعد ما تكون عن الحقيقة. وفي واقع الأمر، أكثر ما يحدث في عملية فهم أحدنا الآخر، كما سوف تعرف لاحقًا، ليس عقلانيًا بالمرّة؛ إنها صورة منحازة، ناقصة، متصلة، وهي تلقائية بشكل كبير، لكن ليس بالكلية.

قد يكون ما نخبرنا به حدسنا عما يرانا عليه الآخرون غير صحيح إلى حد مفاجئ. الأمر الممتاز هو أن علماء النفس الاجتماعيين ظلوا لأكثر

من نصف قرن يدرسون الكيفية التي يرى بها أحدنا الآخر، ويظهر بحثنا الجمعي أن الأشخاص المدركين لنا بلا شك عرضة لارتكاب الأخطاء، وأن هذه النوعية من الأخطاء هي واقع الأمر يسهل التنبؤ بها؛ فالإدراك يخضع لقواعد وانحييزات يمكن لنا توقعها والتعرف عليها.

يهدف هذا الكتاب إلى أن يساعدك على فهم كيف يراك الآخرون، وأن يعطيك الوسائل التي تعينك على تغيير كلماتك وأفعالك (إن لزم الأمر) حتى تتمكن من إرسال الإشارات والرسائل التي ترغب في إيصالها. سيساعدك هذا الكتاب على توصيف الأخطاء التي يقع جميعنا فيها باستمرار، وكيفية إصلاحها. إذا عرفت كيف يراك الناس حقًا، في مقابلة عمل أو حين تجري مكالمة تسويقية أو في تعاملاتك اليومية مع رئيسك وزملائك في العمل، فسيكون بوسعك أن تخطو خطوات واسعة نحو تحسين كل جوانب حياتك المهنية تقريبًا. هذا الكتاب هو مفتاح تكوين انطباع جيد لدى الناس، والمحافظة عليه، وإلى نيل الاحترام والتقدير، وإلى تحقيق التقدم، وإلى المحافظة على ما أحرزته من نجاح، كما يعرف "تشيب ويلسون" الآن ولا شك.

أتمنى لحظة انتهائك من قراءة هذا الكتاب، أن تكون قد بدأت تفهم أكثر أخطائك السابقة، وفوق كل شيء أن تمتلك القدرة على التواصل بشكل أكثر فاعلية، وأن تجدد علاقاتك وتقويها، وأن يراك الناس على طبيعتك الحقيقية، والأهم من ذلك كله، أن تترك الانطباع الذي ترغب فيه بدقة. في الجزء الأول من هذا الكتاب، سوف أرسى القواعد الأساسية لكيفية عمل الإدراك، والتي تتضمن مرحلتيه الاليتين: المرحلة الأولى (الإدراك التلقائي المنحاز)، والمرحلة الثانية (الإدراك الإرادي الدقيق). وفي الجزء الثاني، سنميط اللثام عن عدسات الإدراك الكبرى، التي تشكل انحييزاتنا، وهي الثقة والسلطة والأنا. في الجزء الثالث، سنستعرض شخصيات المدركين التي يمكن لها التأثير على ما يرونه، وعلى الكيفية التي يرونه بها. ويناقدش الجزء الرابع ما يجب انتهاجه إن حدث أن تركنا

انطباعًا لم نقصده. هناك عدد من الوسائل التي تعينك على أن تحمل من أمامك على أن يراك بصورة أكثر دقة، وهناك بضع خطوات يجب اتباعها لتصبح قادرًا على الحكم بصورة أفضل على الآخرين. وإذا بدا الأمر أنني أسهب الحديث حول جوانب الإدراك التي تقع خارج نطاق سيطرتك المباشرة، فأنت محق؛ إذ إن إحدى أشد الرسائل في هذا الكتاب إرباكًا هي كيف يمكن أن يكون انطباع الآخرين عنك مشوهًا، على الرغم من سلامة نواياك. غير أن الممتاز في الأمر هو أن معرفة كيفية عمل الإدراك تمنحك قدرة أكبر على تشكيل آراء الآخرين عنك، دون حتى أن ينتبهوا لذلك.

إذن، كيف يعمل الإدراك حقًا؟ هلم نكتشف معًا.

أنت شخص يصعب جدًا فهمه

حين غادر الرئيس "أوباما" مناظرته الأولى مع "ميت روميني" كان مطمئنًا أن الأمر سار على خير ما يرام^١، وقد وقع في نفسه أنه خرج ظافرًا؛ حيث سار على الخطّة التي رسمها وفريق عمله ليظهر بمظهر متزن، وواثق، "وجدير بالرئيس". لقد كان معاونوه يخشون من أن يشتبك في مناقشة حامية الوطيس من شأنها أن تشوه صورته عند ناخبيه، وكان الرئيس نفسه حريصًا أن يتجنب الإجابات اللاذعة المختصرة التي أعدها فريقه، لكيلا يبدو سليط اللسان. كانت خطته أن ينأى بنفسه عن الخوض في معركة لفظية، وحرص ألا يلتقم الطعم.^٢

ولكن "الرئيس" صدم بعد ذلك عندما علم الحقيقة: لقد رآه الجمهور متبلدًا وانسحابيًا؛ فقد سمح لمنافسه بأن يحتل موقف المهاجم ولا يبرحه، فوجّه "روميني" الضربات الكلامية على منافسه الواحدة تلو الأخرى. كان أداء "أوباما" في المناظرة كارثيًا، ولم يختلف على ذلك حتى أخلص مؤيديه. وأوضح استطلاع رأي قامت به شبكة سي إن إن عقب المناظرة مباشرة أن ٦٧٪ من المشاهدين رأوا "روميني" رابحًا في المناظرة، بينما بلغت نسبة من وجدوا "أوباما" هو المنتصر ٢٥٪ فحسب.

كيف أمكن لـ "باراك أوباما" بكل ما يملكه من مواهب الخطابة العامة أن يخفق على هذا النحو المزري في معرفة الانطباع الذي يخلفه لدى جمهوره؟ هل كان بحاجة إلى معاونيه ليخبروه بعدها بما بدا جليًا لجميع الحاضرين في القاعة؟

من المستبعد أن "الرئيس" أوباما" كان بليدًا أو انسحابيًا في خضم مناظرة تبث مباشرة على امتداد البلاد خاصة أن مصير مساعيه الرئاسية كان على المحك، ورغم أن أيًا منا لم يكن طرفًا في مناظرة رئاسية قط خلال حياته المهنية، فإننا نقع فريسة سهلة في هذه المصيدة نفسها دومًا.

تقول الإحصاءات إن الروابط بين الصورة التي يرانا عليها الناس والصورة التي نرى أنفسنا عليها هشة للغاية، ولا أزعم أنني أعرف كيف يراك زملاؤك أو شريك حياتك أو غيرهم، لكنني أعرف بالتأكيد أنك بدورك لا تملك أدنى فكرة، وربما تصيب في بعض توقعاتك بالطبع، لكنني أؤكد لك أنك أخطأت في أكثرها؛ فجميع الناس، وأنت من بينهم، يتصرفون تحت تأثير افتراضين غير صحيحين دون أن يلاحظوا ذلك، فتعتقد أن الناس يرونك بموضوعية على ما أنت عليه، والافتراض الثاني هو أن الناس يرونك كما ترى أنت نفسك. وهناك سببان بسيطان يفسران خطأ هذين الافتراضيين.

السبب الأول: أنت تغز بداخل أحجية.

في البداية، يجب أن تعرف أنك أعصى على أن تفهم مما تتخيل، فلا يوجد منا من هو كتاب مفتوح يقرأه الناس. والطريقة الوحيدة حتى يفهمك الآخرون تمامًا وبشكل كامل ونسبة ١٠٠٪ هي أن ينظروا داخل عقلك مباشرة، وهو شيء مستحيل طبقًا لما أتت به أحدث الدراسات في العلوم العصبية. فسوف يظل جزء منك بالضرورة خافيًا على كل من حولك.

كما أنك لا تبذل القدر الكافي الذي تتخيل أنك تبذله ليعرفك الناس بوضوح، ومشاعرك هي أقل وضوحًا مما يبدو لك، وتعبيرات وجهك ليست معبرة على النحو الذي تظنه أيضًا. وتوضح الدراسات أن الانفعالات القوية الأساسية، مثل المفاجأة والخوف والتأفف والغضب، هي الأسر أن يلاحظها الناس، على النقيض من المشاعر الأعمق التي نشعر بها

يوميًا. ففي الغالب، التعبيرات التي تصدرها حين تكون محبطًا قليلًا، لا تختلف كثيرًا عنها حين تكون قلقًا قليلًا أو متحيرًا أو خائب الأمل أو متوترًا. التعبير الذي يظهر على وجهك ليعني: "لقد جرحني قليلًا ما قد قلته لتوك" يتشابه بشكل كبير مع التعبير الذي يعني: "لم أنجح مطلقًا مما قلته للتو". وفي غالبية المرات التي تقول فيها لنفسك: "لقد أوضحت ما كنت أقصده" أو: "إنه يعرف ما عنيته"، لا تكون فيها قد أوضحت ما قصدت، ولا هو عرف ما تعني.

يطلق علماء النفس على ذلك وهم *الشفافية*، ونحن جميعنا ضحاياها خذ مثالًا: البحوث التي قام بها "جاكي فوراور" و"ستيفاني - دانييل كلاود" من جامعة مانيتوبا، اللذان اهتمتا بمعرفة مدى السهولة التي يعرف بها الأطراف في المناقشات أهداف منافسيهم ونواياهم، وهي بالطبع معلومات مهمة وخطيرة في أية مناقشة. راقب الباحثان الأطراف المتناقشة وقد طلبا منهم السعي معًا لإيجاد حل لمشكلة شخصية ليس لها حل واضح أو سهل، مثل: "ماذا لو خُطبت أختك لشخص تراه أنت غير مناسب، ولا تثق به، وترتاب في خيانتته لها. وأختك تصر على الارتباط به، فماذا تفعل؟"^٢.

وطلبًا من الأطراف المتناقشة، قبل الشروع في البحث عن حلول مشتركة، أن يحدد كل منهم بشكل شخصي دون أن يعلم الآخرون، واحدًا من الأهداف الخمسة التالية ليكون هدفهم الرئيسي في المناقشة:

١. أتمسك بصرامة بقناعاتي الشخصية.
٢. أحرص على أن يكون الطرف الآخر راضيًا عن الحلول المختارة، وإن اضطررت للتنازل عن بعض قناعاتي وقيمي.
٣. أتأكد من أن كلاً منا يقدم قدرًا متساويًا من التنازلات.

٤. أصب تركيزي على إيجاد أفضل الحلول للمشكلة، دون الاهتمام بتأثير هذا في علاقتي مع الطرف الآخر.
٥. أحرص على الفوز بمحبة الطرف الآخر.

في نهاية المناقشات، طلب الباحثان من كل المشاركين تخمين ماذا كان الهدف الرئيسي للأطراف الأخرى، استنادًا إلى السلوك الذي اتبعوه في المناقشة. فما قدر الشفافية التي كانت عليه النوايا الحقيقية للأطراف المتناقشة؟ رأيت جدارًا حجريًا كم هو شفاف؟ كانت كذلك! فنسبة التخمينات الصحيحة بلغت ٢٦٪، وهي نسبة تزيد بالكاد على نسبة المصادفة. وترى ما قدر الشفافية الذي ظن كل من الأطراف موقعه عليه؟ كان المشاركون يرون أن هدفهم كان واضحًا وضوح الشمس بنسبة ٦٠٪ من الوقت.

غير أننا لسنا غامضين بالكلية كذلك، فالواقع أن بعضنا يسهل فهمه عن الآخرين؛ لأنهم يستطيعون التعبير عن أنفسهم بما يمكن الآخرين من رؤيتهم بدقة أكثر. ويشير علماء النفس إلى هذه القدرة بكون هؤلاء الأشخاص قابلين للحكم عليهم، بينما يصف خبير علم نفس الشخصيات "دافيد فاندر" هذه القدرة بكون هؤلاء الأشخاص "أهدافًا سهلة". فما الذي يجعل الشخص سهل الحكم عليه؟ يقول "فاندر" إن هناك أربعة عوامل يجب تحققها حتى يسهل على الناس الحكم بدقة على الآخرين، وهي: (١) أن تتيح الشخصية هدف الوصول للمعلومات المرادة، (٢) أن تضمن الشخصية الهدف أن هذه المعلومات مرتبطة بالشخصية، (٣) أن يستتبط المتلقي المعلومات وينتبه لها، (٤) وأن يستخدمها على نحو صحيح.^٤

لنكتف التركيز حاليًا على العوامل التي تتحكم أنت (الشخصية الهدف) فيها، (وسوف نستعرض العوامل الأخرى المرتبطة بكيفية استتباط المتلقي للمعلومات في الفصل التالي). لكي تكون شخصًا يسهل الحكم

عليه، يجب أن تجعل المعلومات المتعلقة بك متاحة بسهولة للآخرين، وأن تدل هذه المعلومات على صفات معينة تحاول إرسالها. (فمثلاً لا سبيل على الإطلاق أن تدلني معرفة أنك أحرزت المركز الأول على دفعتك في جامعة هارفارد على أنك أنيق المظهر، وجدير بالثقة، ومبدع، ومرن). فإن كنت شخصاً خجولاً متحفظاً، لا يكشف شيئاً من أفكاره ومشاعره للناس من حوله، فهم في الغالب لن يعرفوا عنك إلا أقل القليل، لا شيء إلا أنك خجول ومتحفظ. الخطر يكمن حين يبدأ الآخرون في ملء تلك الفراغات حولك بأنفسهم، فيصنعون عنك في مخيلتهم شخصية كاملة، قد تكون وقد لا تكون، وهي في الغالب خطأ.

توظف الشخصيات المخادعة هذا الأمر لصالحهم، فعلى سبيل المثال، كان لي زميل في المكتب في الكلية عُرف بتحفظه في العلاقات العاطفية. والحق أنه كان متحفظاً بطبعه في كل شيء، ولكن حين يتعلق الأمر بالحب والزواج، لم تظهر عليه أية بادرة مطلقاً تكشف عن حقيقة أفكاره ومشاعره؛ كان كتاباً مغلقاً تماماً. سألته ذات مرة إن كان الأمر قد تسبب له في مشكلات مع الفتيات في حياته، فأخبرني بصراحة استثنائية بأنه يأتي به متعمداً، فقد وجد أن الفتيات يفسرن صمته في الغالب بصورة إيجابية. (فينظرن إليه على أنه غامض، أو عميق التفكير، أو سبق أن جرح، أو ذو حس مرهف ...) فالشخصية التي يخترعها بصدده، على حد قوله، تكون في الحقيقة أفضل بكثير من شخصيته الحقيقية. إذن فالسكوت من ذهب، بالنسبة إليه. حين نظرت إلى الأمر بعين عالمة النفس وجدته مذهلاً، ولكنني حين نظرت بعين سيدة وحيدة، ارتعيت.

لنضع زميلي السابق جانباً للحظة؛ لأنه بالتأكيد من الأفضل أن يكون المرء سهل الحكم عليه، وأن يستطيع الآخرون قراءة شخصيته بسهولة ودقة. تشير الأبحاث دائماً إلى أن الأشخاص الذين يسهل الحكم عليهم يتمتعون باستقرار نفسي كبير؛ فهم أسعد من الآخرين، وأكثر قبولاً لحياتهم الشخصية والمهنية، ويتمتعون بعلاقات أهنأ وأقوى ثباتاً، ويعرفون تماماً

ما يريدونه.^٥ إنهم يعرفون كيف يعيشون حياتهم بواقعية وبثقة كبيرة بمعرفتهم بأنفسهم. وهو ما يبدو منطقيًا جدًا، فلو أن الناس يرونك على ما ترى عليه نفسك، لن تتلقى حينها كل هذه التقييمات التي تبعث على التزعزع واهتزاز الثقة بالنفس التي تتلقاها عندما يستمر سوء التفاهم بينك وبين الآخرين. كما تصبح الحياة أكثر سهولة ومكافأة لك حينما يفهمك الناس، فينهمرون عليك بما أنت جدير به من الفرص والدعم.

السبب الثاني: إن تصرفاتك تخضع للتفسيرات.

السبب الثاني لخطأ الافتراضين الأساسيين، أن الناس يرونك بموضوعية وأنهم يرونك كما ترى نفسك، هو أن المعلومات التي يحصل عليها الناس منك وعنك، أي الكلمات التي تقولها والتصرفات التي تصدر منك، تخضع دائما للتفسيرات.

ربما تدير محاولة استيعاب هذا الأمر رأسك؛ لأن الإدراك لا يعني ذلك. فالإدراك هو أن نرى ما هو موجود - بمعنى أنه لا يرتبط بأية تفسيرات. تخيل أن جارك، وليكن اسمه "ستيف"، قد اندفع ناحيتك في محل البقالة وهو يصيح: "مرحبًا. لكم تسعدني رؤيتك". لا يحتاج الأمر لأية تفسيرات ولا شك، فمن الواضح أنه سعيد لرؤيتك لأنه يحبك بإخلاص، ما لم يكن يقصد السخرية بالطبع، (هل كانت نبرته تحمل شيئًا من السخرية؟ هل كان ينظر بعيدًا وهو يتكلم؟). وقد يكون سعيدًا لأنه يريد منك معروفًا ما (هل اليوم هو آخر الشهر؟ ينفق "ستيف" كل أمواله بنهاية كل شهر). وربما كان يحاول أن يكون مهذبًا فحسب. (غريب؟) تخيل أنك و"ستيف" بدأتما الحديث في ممر المحل، وأخذ هو يحدق بعيدًا إلى الفراغ، ألن يكون ذلك تصرفًا قليل التهذيب؟ وعليه فإن "ستيف" شخص قليل الاحترام، ما لم يكن هناك ما يشغل باله (ألم يخبر أحدهم بأن والده في المستشفى؟)، وربما كان مشوش الذهن فحسب، (فقد كان في طريقه لأداء مهمة ما على أية حال).

تعد التركيبات الكلامية، مثل مرحبا - أنا - سعيد - برؤيتك، والأفعال، مثل التحديق إلى الفراغ، هي المفاتيح التي نستخدمها لمحاولة فهم الشخص الآخر، لكن هذه التركيبات الكلامية والأفعال لا تحمل الكثير من المعنى في نفسها، وتتعين علينا معرفة ما يبطنون من معنى، بداية من سياق المحادثة إلى كل المعلومات التي تتعلق (والتي نعتقد أنها تتعلق) بالشخص الواقف أمامنا. فإن كنت تعتقد أن "ستيف" يكن لك قدرا من الحب فسترى تحيته لك ودودة ومخلصة، وإن كانت علاقتكما متوترة في الآونة الأخيرة فقط سترتاب في سلامة نيته، أو تعتقد أنه جاءك يطلب منك طلبًا أو معروفًا ما.

فلو وجب إخضاع الكلمات والأفعال للتفسيرات للخروج منها بما تحوي من معنى، لما أمكن أبدًا رؤيتك بشكل "موضوعي" (وكذلك "ستيف"). ولأن لا أحد سواك يملك معرفة أفكارك ونواياك، بينما لا يسع الآخرين إلا التخمين، فإنه من السهل أن تعرف لماذا تبعد التفسيرات عن الحقيقة، ولماذا لا يراك الآخرون كما ترى أنت نفسك.

في حقيقة الأمر لا يتفق الآخرون على صورة واحدة عنك، فلا شك أن الرئيس "أوباما" مثلاً يرى نفسه شخصًا شديد الكفاءة وله الحق في ذلك؛ فالرجل حاصل على شهادتين من جامعات أمريكية عريقة، وعمل رئيس تحرير مجلة هارفارد لوريفيو، وأثبت القدر الكافي من الكفاءة ليتم انتخابه عضوًا في مجلس الشيوخ ورئيسًا للبلاد بعدها. ولكن ترى هل يراه الآخرون بمثل هذه الصورة؟ في عام ٢٠١٢، أجرى معهد بيول للبحث العملي استطلاع رأي شارك فيه ١٠٠٠ مواطن أمريكي، يطلب منهم وصف الرئيس "أوباما" في كلمة واحدة. تباينت الكلمات التي استخدمها المواطنون بشدة، وجاءت نسبة كلمات الإعجاب على غرار "عظيم" و"ذكي" مساوية تقريبًا للكلمات السلبية مثل "فاشل" و"غير كفء"، ونسبة من وصفوه بالصدق جاءت مساوية تمامًا لمن وصفوه بالكذب. (في استطلاع مشابه

حول المسكين "جون بايدن" نائب الرئيس، كانت الكلمة الأكثر استخدامًا هي "جيد" تتبعها بفارق بسيط كلمة "أخرق".

والأمر هنا في الواقع، لا يعني أنه لا يوجد إجماع بين الأشخاص حول السمات الشخصية للشخصيات العامة، وإنما يعني أن هذا الإجماع أقل بكثير مما تعتقد. على سبيل المثال، طلب فريق من الباحثين في علم النفس من مائتين من المواطنين الألمان الحكم على خمس عشرة شخصية مشهورة في ألمانيا، كان من بينهم رجل الدين "بينديكت" السادس عشر، والممثلة "أنجلينا جولي"، ورئيس الوزراء الإيطالي السابق "سيلفيو بيرلسكوني"، والمصمم "كارل لاجيرفيلد"، والمغنية "مادونا"،^٦ وأعطوا للمشاركين في الاستطلاع قائمة تضم ثلاثين صفة (منها: متهور، خدوم، نشيط، أناني، يتحمل المسؤولية، خجول، حاد الطباع)، ليستخدموها في وصف كل شخصية من المشاهير.

وجد الدارسون أن معدل التوافق بين أحكام المحبين للشخصية الشهيرة محل الدراسة، وصل إلى ٠,٦٧، أي أن هناك اتفاقًا كبيرًا بين هذه المجموعة التي ترى الشخصية بشكل إيجابي، حول السمات الحقيقية لهذه الشخصية. (توضيح بسيط لمعدل التوافق: معدل التوافق ٠,١ هو أعلى معدل توافق، ويعني أن الأول يضع بالضبط توقعات الآخر نفسها، فهم على توافق تام. وكلما اقترب المعدل من ١,٠ زادت قوة العلاقة بين الاثنين. بينما يعني معدل التوافق (٠) أنه لا علاقة هناك على الإطلاق بين الأمرين محل المقارنة).

ومن بين المجموعة التي كان رأيها أكثر حيادية حول الشخصية الشهيرة، هبط معدل التوافق إلى ٠,٤٤، بينما بلغ بالكاد نسبة ٠,٣٣ بين من جاء رأيهم انتقاديًا، ما يشير إلى اختلاف واضح في الآراء. وكما يقول "تولستوي"، من الجلي أن كل محبيك يرونك على صورة واحدة، بينما يكرهك كارهوك كل بطريقته الخاصة المختلفة.

قد يقول أحدهم إن نسبة الاختلاف هذه طبيعية بالنسبة للشخصيات العامة؛ لأننا لا نعرفهم شخصيًا، بل نعرفهم من خلال ظهورهم في

التليفزيون والأفلام، واللقاءات الصحفية، وحساباتهم على تويتر وفيسبوك. نحن نعرفهم من آراء المعجبين والنقاد والإشاعات.

لكن الأمر يختلف بالتأكيد حين يعرفك الناس شخصيًا فيرون شخصك الحقيقي، الذي ترى أنت نفسك عليه، أليس الأمر كذلك؟ للإجابة عن هذا السؤال، طلب الباحثون مما يقرب من ٤٠٠ طالب جامعي أن يصفوا شخصياتهم وشخصيات زملائهم في السكن، ليروا ما إذا كانت معرفتهم لبعضهم البعض إلى جانب الوقت الذي قضوه معًا سيكون له تأثير على عملية الإدراك أم لا. ولتوضيح الأمر بشكل أكثر تحديدًا: هم يريدون أن يعرفوا ما إذا كان زميل السكن قد بدأ بمرور الوقت في أن يراك بالطريقة التي ترى بها نفسك أم لا.^٦ وكانت الإجابة بالإيجاب، ما لم يقل الوقت الذي أمضوه في السكن معًا عن ٩ أشهر، فيتطلب الأمر هذه المدة الطويلة لتبدأ مستويات الإدراك المختلفة في السير جنبًا إلى جنب.

ومع ذلك، جاء معدل التوافق بين الصورة التي يرى الطلاب أنفسهم عليه، والصورة التي يراها عليها زملائهم في السكن، منخفضة، تتراوح بين ٠,٢ و ٠,٥. وجاءت نسبة التوافق بين الطالبات أعلى منها بين الطلاب، ولم يحدد السبب وراء ذلك. فربما تكون النساء أدق في إدراكهن عن الرجال، أو أنهن يمتلكن حسًا عاليًا تجاه ما يراهن الآخرون عليه، أي تتأثر الصورة التي يرين أنفسهن عليها بالكيفية التي يراهن الآخرون عليها، أكثر من الرجال. وبشكل عام، أظهرت الأبحاث أن النساء (في المتوسط) أكثر حساسية على المستوى الاجتماعي من الرجال، ويهتمن عنهن بعلاقاتهن مع الآخرين، وعليه يبدو الأمر منطقيًا أن النساء يعطين اهتمامًا أكبر للصورة التي يرين الآخرين عليها، والتي يراهن عليها الآخرون. ومع ذلك، وحتى بين النساء، بالكاد بلغ معدل التوافق بين الطرفين متوسطه.

فما هي الحال بالنسبة لمن يعرفون بعضهم جيدًا، كالأزواج مثلاً؟ فهم يتشاركون في الحياة، والخبرات، والسراء والضراء، والأفراح والأحزان،

ويعيشون معًا في منزل واحد. لابد أن زوجتك أو زوجك بكل ما يملكونه من معرفة شخصية عنك، يرونك على النحو الذي ترى أنت نفسك عليه، أليس كذلك؟

هيهات! في واقع الأمر، توجد اختلافات شاسعة في الإدراك بين الأزواج أيضًا، والمثير في الأمر أن هذه الاختلافات يسهل التنبؤ بها كذلك. فانهيزات الأزواج أوضحتها دراسة أجريت على ٨٨ زوجًا وزوجة، تقريبًا نصفهم يلجأون للاستشارات الزوجية، (وهؤلاء يصفهم الباحثون في الدراسة بالمجموعة "البائسة") وكانت آراء تلك المجموعة عن شركائهم تميل إلى الانحياز السلبي، فقد وضعوا شركاء حياتهم في صورة أقل إيجابية بكثير مما يرى شركائهم أنفسهم، وحملوا شركاءهم بشكل شخصي مسئولية كل التجارب السيئة المشتركة بينهم.^١ فبينما يرى "لاري" نفسه شخصًا يخطئ مسئولاً، قد يسهو عن بعض الأشياء البسيطة أحيانًا مثل إخراج المهملات (ومن منا لا يسهو؟)، تراه زوجته "سوزان" شخصًا غير مسئول ومستهترًا، يترك لها (مرة أخرى) هذه المهمة المقرزة.

بينما يميل الأزواج الذين لم يكونوا بحاجة للاستشارات الزوجية، أو المجموعة "غير البائسة"، إلى الانحياز الإيجابي ناحية شركائهم، وهم أكثر استعدادًا للغفران والمسامحة. فعندما يسهو "بوب" عن إخراج المهملات، تراه "ماري" شارد الذهن، وهو شيء طبيعي بالنسبة لشخص يعمل بجد مثل "بوب"، وكذلك الأشخاص العظماء دائمًا ما يكونون شاردي الذهن، أم ماذا ترون؟

ربما تكون "سوزان" على حق، و"ماري" طيبة بشكل زائد، ولست هنا بصدد القول أي من هذين الرأيين هو الصحيح، ففي الحقيقة أي رأي يعتمد على الانحياز المسبق هو في الغالب خطأ. (وفي حالة الزواج، الرأي المبني على انحياز سلبي سيقودك في الغالب إلى الاستشارة الزوجية، هذا لعلكم تتفكرون في ذلك). ولكن عندما نتناول النموذجين معًا،

نعرف لماذا يقع سوء التفاهم بين الأصدقاء والأزواج كثيرًا، ولماذا تكون علاقاتنا منهكة، في حين يفترض أن تكون مفتاحنا إلى النجاح والسعادة. ربما تسأل الآن نفسك أنه لو يصعب حتى على الأزواج فهم بعضهم بعضًا، وإن لم يستطع رئيس الولايات المتحدة الأمريكية، وفريقه من خبراء الاتصال ترك الانطباع الذي ودوا لو تركوه، فأنتى لك أن تحمل مديرك على أن يرى النجاح المرتقب، أو أن يرى زملاؤك كيف تعمل بكفاءة الخطوة القادمة هي أن نفهم أننا في الواقع لا نهتم بأحدنا الآخر، ونعتمد في الغالب على الافتراضات. وهذا هو موضوع الفصل القادم.

الأفكار الرئيسية

- نحن لا ننجح في إيصال مقدار المعلومات الذي نظن أنفسنا نوصله، فعندما نقول: "إنه يعرف ما أعني" أو "لقد كنت واضحًا"، فالغالب أنك لم تكن واضحًا، وأنه لم يفهم ما عنيت. كذلك ليست تعبيرات وجوهنا معبرة بالقدر الذي نظننه، فالتعابير التي تنطبع على وجهك حين الشعور بالسأم الطفيف، تشبه إلى حد كبير تلك المنطبعة حين تشعر بالاهتمام أو بالقلق قليلًا.
- نحن نقع في الغالب ضحية لافتراضين غير صحيحين: (١) أن الآخرين يروننا بموضوعية على ما نحن عليه، (٢) وأن الآخرين يروننا كما نرى نحن أنفسنا، في حين أنهم في واقع الأمر يختلفون فيما بينهم في آرائهم عنا.
- هناك سببان رئيسيان وراء صعوبة أن يفهمنا الآخرون: الأول أنه لا يوجد أحد كالكتاب المفتوح يقرأه الناس فيفهمونه، والثاني أن تصرفاتنا دائمًا ما تخضع للتفسيرات.

مراقبوك بخلاء الإدراك (وكذلك أنت)

في الثمانينيات، أخذت عالمتا النفس "سوزان فيسك" و"شيلي تايلور" تبحثان عن وسيلة لوصف ما أظهرت الأبحاث أنه ظاهرة مشتركة بين جميع البشر، وهي أننا نفكر بالقدر الذي نشعر بأننا بحاجة إليه فحسب، ومن هنا وُلد مصطلح بخل الإدراك. فبداخل كل واحد منا شخص يشبه "إبنزر سكروج" الذي كان يكسب الأموال أكوامًا ويأبى أن يشتري قطعة فحم إضافية ليبقي منزله دافئًا، أما نحن فنقتدي به في أننا نحفظ لأنفسنا بمستودعات من الطاقات العقلية والقدرات الاستيعابية، غير راغبين في إنفاقها إلا حين تضطرنا الحاجة. ونعتمد على العمليات العقلية السهلة والبسيطة لإنجاز مهامنا، لا بدافع الكسل (رغم أن الأمر ينطوي على بعض الكسل دون شك) بل بدافع ما تقضيه الضرورة. يحدث من حولنا الكثير والكثير من الأحداث، وعلينا ملاحظتها وفهمها والتصرف حيالها، ما يجعل الأمر عسيرًا علينا أن نولي كل حادث بعينه وكل شخص وحده اهتمامنا كاملاً غير منقوص دون أي انحياز. وهكذا فتحن لا يصعب فهمنا بالسليقة فحسب، بل من حولنا كذلك ييخلون باهتمامهم.

التفكير البشري، مثل أية عملية معقدة أخرى، يخضع لمعادلة السرعة أو الدقة، ويضطر للمفاضلة بينهما. فلو أسرعحت الوتيرة، لازدادت أخطاؤك، وإن تمنع التفكير وتدقق، فلن تنتهي مما تفعله أبدًا. ونحن بمثابة مناورين

تحركهم الدوافع، كما أطلقت علينا "فيسك" لاحقًا، نفاضل دائمًا بين السهولة والسرعة وبين الجهد والدقة استنادًا إلى دوافعنا. وفي أغلب الأوقات، نختار السرعة ونكتفي بنظرة مختصرة على ما حولنا.

أهم الأدوات التي يلجأ إليها بخلاء الإدراك لتسهيل الأمور على أنفسهم هي الاستدلالات والافتراضات. والاستدلالات هي أحكام قائمة على التجربة، قاعدتها العامة أن "الأشياء التي تتبادر إلى الذهن بسهولة تكبر احتمالية حدوثها". بكلمات أخرى، لو سألك أحدهم: "أكثر أن يفقد عمك فيل أعصابه؟"، فتتبادر إلى ذاكرتك وقائع كثيرة لم يتمكن فيها "فيل" من السيطرة على غضبه، فتزد بالإيجاب، فكثيرًا ما يفقد العم "فيل" أعصابه. ولكن إن اعتصرت ذهنك في محاولة لتذكر واقعة واحدة من هذا القبيل، تستنتج حينها أن "العم فيل" وديع كالتقطط. وكما هي الحال في الأحكام المبنية على التجربة، ستقودك الاستدلالات في أغلب الأوقات إلى الجواب الصحيح، ولكنها أيضًا قد تضللك في بعض الأحيان. فكر سريعًا، أي من الحداثين التاليين أكثر شيوعًا، أن يصعق البرق أحدهم أو أن تهاجمه سمكة قرش؟ سيبادر معظم الناس إلى الإجابة بأن هجمات أسماك القرش هي الأكثر شيوعًا، بينما في واقع الأمر أن عدد من يصابون بالصاعقة يقترب من خمسة آلاف شخص في الولايات المتحدة الأمريكية سنويًا، بينما تهاجم أسماك القرش ما بين ١٠ إلى ١٥ شخصًا فحسب. (من المعلومات الطريفة التي وجدتها على موقع شارك ويك التابع لمجلة ناشيونال جيوغرافيك أن عدد من هاجمتهم القروش في عام ١٩٩٦ ثلاثة عشر شخصًا فحسب، بينما أصيب أربعة وثلاثون شخصًا بسبب المراحيض، وأصيب مائة وستة وعشرون شخصًا بسبب المعطرات الجوية).^١

لماذا نعتقد أن أسماك القرش تشكل خطرًا أكبر من الصواعق والمراحيض والمعطرات الجوية؟ لأنه فور أن تهاجم أحدهم سمكة قرش، سرعان ما نشاهد الواقعة في الأخبار. كما أنه دائمًا ما تثير هجمات

أسماك القرش فزعنا (والشكر كل الشكر لأفلام السينما) ، ما يجعلها مادة خصبة للقصص الصحفية المثيرة. فمتى كانت آخر مرة سمعت فيها خبر إصابة أحد بالصاعقة في الأخبار، أو خبرًا عن شخص انزلق فاصطدم رأسه بحافة المرحاض؟ وفي الحقيقة لا أدري كيف يمكن لأحد أن يصاب بأي شيء من معطرات الجو، لكنك تفهم بالطبع ما أود قوله. لا تأتي الافتراضات، وهي ثاني الأدوات المفضلة لدى بخلاء الإدراك، على صورة واحدة، بل تتنوع وتختلف، وهي التي ترشدك إلى ما يراه محدثك فيك، وكيف يفسر المعلومات التي يتلقاها، وما الذي يتذكره منها، فيتجمع لديك جزء لا يستهان به من الصورة التي كونها المتلقي عنك. وسنستعرض في هذا الفصل كيف تعمل بعض أقوى هذه الافتراضات وأوسعها انتشارًا.

الانحياز التأكيدي وتأثير الأولية

من أكثر الافتراضات انتشارًا وأكبرها تأثيرًا على الإدراك هو أنه عندما ينظر الآخرون إليك، فهم يرون ما يتوقعون أن يروه. ويطلق علماء النفس على هذا الانحياز التأكيدي.

إن كان هناك ما يدفع الآخرين لأن يروك ذكيًا، فسوف يجدون ما يدل على ذكائك في تصرفاتك، بغض النظر عن صحة الاعتقاد بذكائك من خطئه. إذا وُجد ما يدفع الناس على اعتبارك شخصًا غير أمين، فسوف يرون في قلة التواصل البصري أو في تحركاتك ولغة جسدك غير المألوفة أدلة على أنك تخفي شيئًا ما، لا على أنك خجول أو مشوش الذهن أو ربما تعاني اضطرابات في المعدة.

يتشكل الانحياز التأكيدي بعدة عوامل، مثل الصور النمطية عن الجماعة التي تنتمي إليها، وأوجه الشبه الشكلية بينك وبين آخرين يعرفها الأشخاص المدركون والثقافة (الخاصة بك وبهم) ، وتلك في الغالب أهم الأسباب وراء الانحياز التأكيدي. وبالطبع تلعب خبراتهم السابقة معك - إن وجدت - دورًا مهمًا.

يبدو هذا الجزء الأخير منطقيًا إلى حد كبير، بقدر ما تصل إليه الافتراضات، فلو كنت اجتماعيًا أو متشائمًا أو سريع الغضب في الماضي، فمن المنطقي الاعتقاد أنك لم تتغير، فيفسر الآخرون تصرفاتك استنادًا إلى ما كنت عليه في السابق. فإذا قلت شيئًا قد يحتمل الإهانة أو المزاح، وأنا أعرف أنك أنك محب للمزاح، فسأميل في الغالب إلى تفسير ما قلته في ضوء الافتراض الثاني، وأبحث عما قد يضحك في عبارتك ثقيلة الظل، فقد مهد لي سابق خبرتي معك إلى الوصول للافتراض الصحيح.

لكن المشكلة تكمن في أن انطباعاتنا الأولية المبكرة عن أي شخص قد تحتل من التفسير ما ليس فيها، فتضللنا وترسم لنا صورة غير دقيقة عنه. يشير علماء النفس إلى هذه المشكلة بمصطلح تأثير الأولية، أي أن المعلومات التي تصلنا حول شخص ما من خلال تعاملاتنا الأولية معه تؤثر على تفسيراتنا للمعلومات التي تأتي لاحقًا منه وعنه.

هب أن طفلين جلسا للإجابة عن اختبار رياضيات يتكون من ثلاثين سؤالًا، في الجزء الأول حصل "تيمي" على أربعة عشرة درجة من خمس عشرة، بينما حصلت "تشارلوت" على ست درجات فقط. في الجزء الثاني ينقلب الوضع، فتحصل "تشارلوت" على أربع عشرة درجة، ويحصل "تيمي" على ست درجات. عند النظر بموضوعية نجد أن مستوى الطفلين في الاختبار متساو، فحصل كل منهما على عشرين درجة من ثلاثين، ومن المنطقي أن من يراقب الموقف سيرى أن مستوى إجابة الطفلين للرياضيات متماثل.

لكن الأمر في الحقيقة مختلف تمام الاختلاف. في دراسات متعددة، رأى الباحثون أن "تيمي" تمت رؤيته على أنه أكثر الطفلين موهبة - حتى من قبل الخبراء كمدرسي الرياضيات -^٢، وهذا لأن مستوى أدائه في النصف الأول من الاختبار أثر بشدة على حكمهم منه في النصف الثاني. فحين انقضى نصف وقت الاختبار كان المراقبون قد قرروا أن "تيمي"

طفل ذكي على النقيض من "تشارلوت"، ولم يكن لأي مما حدث بعدها على هذه الانطباعات الأولية إلا طفيف الأثر.

تخلف هذه النتائج أثرًا مرعبًا في نفوس متأخري النجاح، أو هؤلاء الذين كافحوا في البداية حتى نجحوا وأجادوا في نهاية المطاف. صحيح أن تغيير الانطباعات الأولية ليس بالأمر المستحيل (وكلما كان تعديلها مبكرًا كان أفضل)، لكنه غاية في الصعوبة. ففي المثال السابق، يتعين على "تشارلوت" تقديم أدلة دامغة على إجادتها للرياضيات حتى تبطل الانطباعات الأولية عنها، بينما ينعم "تيمي" بنجاحه المبكر كما يحلوه. المشكلة أنه ربما لن تتاح الفرصة أمام "تشارلوت" لتعديل هذه الانطباعات عنها، لو أدرجت في نظام تأهيلي لمستواها في الرياضيات، أو أثبتت عن دراسة الرياضيات من الأساس. وعلى سبيل المثال، هناك الكثير من الممثلين الشباب الواعدين تقهقر مستقبلهم السينمائي لظهورهم في أدوار سيئة في بداية مشوارهم الفني، بينما يحتمي آخرون وراء بداياتهم الفنية الناجحة التي تقيهم تبعات الظهور بمستوى فني فقير في أفلام فاشلة، (كدور "ميريل ستريب" في فيلم *She Devil*).

تأثير الأولية هو السبب وراء معاملة والديك لك على أنك في الثانية عشرة من عمرك، وإن تخطيت الأربعين؛ فلا يزالون ينظرون إليك كأنك الطفل الصغير ذاته الطائش قليل التجربة وبه شيء من حمق. ولا تزال والدتي مصرة على أنني غير منظمة وكثيرة السهو، دون التفات إلى أنني أكسب قوت يومي من الكتابة وتقديم الندوات حول التخطيط وتنظيم الوقت، ومع ذلك لا تكف عن نصحي بأن "أتعلم كيف أدون أفكارى لأنظمتها"، يا لتعاستي!

يعد تأثير الأولية هو المسئول الأول أيضًا عن حقيقة أنه في بعض الأحيان لا يرى الآخرون أيًا من الأخطاء التي نرتكبها، وفي أحيان أخرى لا يروننا إلا مخطئين مهما حاولنا إصلاح الأمر، وهي الظاهرة التي أحب أن أطلق عليها حكاية بن ستيلر العجيبة، في كل أفلام بن ستيلر.

في الغالب، يجسد "بن ستيلر" في أفلامه شخصية الشاب الطيب نقي السريرة، الذي يترك انطباعًا سيئًا في الدقائق الخمس الأولى من الفيلم، ويستمر إلى نهايته محاولًا إصلاح هذا الانطباع بلا جدوى. ففي كل أفلامه، مثل *Meet the Parents*، و*Night at the Museum*، و*There's Something About Mary*، و*Tropic Thunder*، يلعب "بن ستيلر" دور الرجل الذي يرتكب بعض الأخطاء التي تسبب له حرجًا بالغًا، فيراه الآخرون كذابًا أو فاشلاً أو مغفلًا أو فقير الموهبة. وهو يحاول في إصرار أن يثبت للجميع حقيقة أن هذه الصورة التي كونوها عنه غير صحيحة بالمرة، غير أن كل محاولاته تذهب هباءً منثورًا، فلا ينظر الآخرون إليه إلا عبر عدسة أفعاله الماضية.

على الرغم من أن أغلبنا لا يترك انطباعات أولية سيئة بهذا القدر من الجسامة، (من حسن الحظ)، فإننا جميعًا معرضون لهذه النوعية من التحامل، فمن يعرفونك، وخاصة أولئك الذين يعرفونك جيدًا، لن ينظروا إليك إلا على النحو الذي طالما اعتادوه. من بين الأبحاث المفضلة لدي، والتي أحب أن أورها كمثال على تأثير الأولية، دراسة أجريت على مجموعات ثنائية من الأصدقاء المقربين، طُلب فيها سرًا من كل صديق أن يصف شخصية صديقه باستخدام قائمة طويلة من الصفات، مثل مرح، وذكي، ومبدع، وقوي الشكيمة، وما إلى ذلك. بعدها اختير واحد من كل صديقين عشوائيًا ليكون الهدف، في حين يقوم الآخر بدور المقيّم له، وطلب ممن اختيروا كأهداف القيام بأربع مهام، يشاهدها أصدقاؤهم المقيّمون لاحقًا في تسجيل فيديو.

كانت المهمة الأولى اعتيادية، مجرد اختبار معرفة عامة، وضعت فيه أسئلة صعبة مثل "ما ارتفاع جبل إفرست؟" و"كم يبلغ عدد سكان طوكيو؟"، في حين جاءت بقية المهام كما لو كانت واحدة من حلقات البرنامج التلفزيوني *Whose Line Is It Anyway*. فالمهمة الثانية هي لعبة تمثيل، يتعين فيها على الهدف أن يتصل بجار له (أحد أعضاء فريق

(البحث) ، ويطلب منه أن يخفض صوت جهاز الإستريو. في المهمة التي تليها، يُطلب من الهدف أن يروي في لحظتها وبشكل عفوي قصة تتضمن الكلمات التالية: مثقاب، وإجازة، وكارثة، وصندوق القفازات (جرب بنفسك). وفي النهاية، يُطلب من الهدف أن يغني أغنية من اختياره، ويحكي واحدة من نكاته المفضلة، وأخيرًا، وإمعانًا في إحراجة، يطلب منه أن يقوم بحركات إيمائية تمثيلية تدل على كلمة "حفل". لابد أنهم دفعوا أموالًا طائلة للمشاركين في هذه الدراسة.

أما (المحظوظون) الذين قاموا بدور المقيمين، فقد طُلب من كل منهم تقييم أداء صديقه في المهام الأربع، استنادًا إلى الأبعاد القياسية التالية: كم بلغ مقدار الذكاء الذي نمت عنه تصرفاته؟ كم كان مرحًا؟ كم كان مبدعًا؟ وعند مقارنة تقييماتهم، بتقييمات مراقبين آخرين محايدين (أي أشخاص غرباء)، وجد أن تقييمات الأصدقاء كانت منحازة بشدة، عاكسة بالكلية آراءهم السابقة عن أصدقائهم، بغض النظر عما بدا عليه سلوكهم في الحقيقة. بطريقة أخرى، لو جاء "هاري" بنكتة بالغة السوء، أو كانت درجاته في الاختبار المعرفي منحدرًا بشدة، وكان صديقه "بوب" يرى فيه شخصًا ذكيًا خفيف الظل، فسوف يرى النكتة مضحكة وأن العيب في الاختبار لا في صديقه "هاري".

بإيجاز شديد، هذا هو السبب وراء أنه من الصعب أن تدفع الناس إلى مراجعة آرائهم حول أصدقائهم وأحبائهم، أو زملائهم، أو موظفيهم. فليس بالضرورة أن يكون الأشخاص المتلقون عنيديين، أو يتعمدون التعامي عن الحقيقة، الأمر برمته هو أنهم لا يرون ما تراه أنت؛ لأن الافتراضات التي تتحكم في إدراكهم مختلفة تمامًا عن تلك التي تتحكم في إدراكك. فإن كان هناك شيء واضح التناقض بين وجهة نظر الآخرين عنك، فمن المحتمل أن يأخذوه بعين الاعتبار، ولكن إن كان التناقض بسيطًا، فالأرجح أنه سيتم تجاهله أو يعاد تفسيره بما يتلاءم مع الانطباع المسبق عنك. ولهذا من المهم جدًا أن تكون الانطباعات الأولية جيدة، فهي عصية جدًا

على أن تتغير بعد تكونها، إن كنت تطمح أن تغير انطباع أحدهم عنك، فإما أن تأتي بالمعظم من الأفعال، أو تختصر الطريق وتستسلم للأمر الواقع.

الصور النمطية

في أغلب الأوقات، يلجأ الناس إلى الصور النمطية حول الجماعة التي تنتمي إليها (أو الظاهر انتمائك إليها) لتفسير كل ما تأتي به من الأفعال والأقوال، وهم على غير دراية في كل مرة لم ينتهجون ذلك. وواقع الأمر أنهم ليسوا بحاجة لتصديق تلك الصور النمطية حتى يتأثروا بها.

إن الصور النمطية في أساسها نوع من أنواع التصنيف، وهي وظيفة يقوم بها العقل البشري سريعاً وبتلقائية. يسمح لنا التصنيف بأن نتفاعل مع الأشياء الجديدة في العالم بقدر من اليسر، فإن دلفت إلى غرفة لم يسبق لك دخولها من قبل، فلا تحتاج إلى وقت لتعرف أن ذاك الجسم الموضوع جنباً إلى الطاولة، ذا الأقدام الأربع والسطح الأفقي المربع، عديم الحركة والمصنوع من الخشب، هو بالتأكيد مقعد. ولك أن تتخيل الكم الهائل من المعاناة التي سوف تتكبدها إن اضطررت في كل مرة رأيت فيها مقعداً جديداً، أو تقاحة، أو كلباً، أو شجرة، أن تعيد من الصفر استكشاف كل شيء عنه، كأنك زرت كوكباً جديداً، فتبدو لك كل موجوداته جديدة وغريبة، وربما خطرة كذلك. ولكن إن انطبعت في عقلك المعلومات الأساسية حول شكل المقاعد ووظيفتها، فلن يكلفك أي مقعد جديد تقابله في طريقك أي جهد ذهني على الإطلاق. وحتى إن لم يسبق لك أن رأيت مقعداً بعينه على مدار حياتك، فبالتأكيد ستعرف أنه يستخدم للجلوس عليه، لا للأكل أو اللهوه أو تسلقه. فكل منا في حقيقة الأمر بارع تماماً في التعرف على المقاعد والسيارات والصخور والأسماك والعديد والعديد من الأشياء الأخرى، فعقلك مصمم أن يقوم بهذه المهمة في لمح البصر. نحن كذلك لدينا اعتقاداتنا حول تصنيفات الأشياء المختلفة. فعلى سبيل المثال، نحن نعرف أن الصخور صلبة، وأن السيارات تدار بالبنزين،

وأن الأسماك يمكنها السباحة. غير أن هذه الاعتقادات ليست دائماً تامة الصحة، فالسمك الميت لا يسبح، وبالكاد كانت سيارة زميلي في الثانوية تتحرك أصلاً. غير أن هذه التصورات هي بمثابة توجيهات مفيدة ترشدنا إلى نوع السلوك الذي نتوقعه من الأشياء حولنا، وكيف نتعامل معها.

الصور النمطية هي اعتقاداتنا المسبقة حول تصنيفات البشر المختلفة، ونحن نصنف الناس إلى العديد من القوالب المختلفة: بحسب النوع، والأصل، والعرق، والمهنة، والطبقة الاجتماعية والعلمية. قد تكون بعض هذه الاعتقادات المرتبطة بتصنيف بعينه إيجابية، فمثلاً الاعتقاد أن الآسيويين بارعون في الرياضيات، أو أن رجال المطافئ شجعان. هي حين أن البعض الآخر سلبي، (فيقال مثلاً إن ذوي الشعر الأحمر سريعو الغضب، أو إن النساء ضعيفات، أو إن الفقراء هم بالضرورة كسالى).

تتبع اعتقاداتنا حول التصنيفات المختلفة من البشر من اختلافاتنا عنهم، فمن الممكن لهواياتنا واهتماماتنا وقدرتنا (أو عدم قدرتنا) أن تشكل الأساس الذي نبني عليه الصور النمطية. فمحبو الخيال العلمي أذكاء وانطوائيون ويتجنبون الخروج من منازلهم، ومحبو الموسيقى الجاز ذوو لحى ويحبون السخريّة ويصنعون مخللاتهم بأنفسهم، ومناصرو البيئة متحررون ومستقيمون وربما يحبون أن يصنعوا مخللاتهم بأنفسهم كذلك (طبيعية بالطبع ومحلية المصدر).

نحن كذلك نصنف الناس وفقاً لملامح وجوههم، ويترتب على ذلك نتائج مذهلة. فعلى سبيل المثال، أصحاب الملامح الطفولية، بعيونهم الواسعة وحواجبهم الرفيعة المرتفعة، وجباههم العريضة، وذقونهم الدقيقة، ووجوههم المستديرة، يراهم الناس أشد براءة وأجدر بالثقة من أصحاب الملامح الناضجة. ولا غرابة في الأمر، فأصحاب الوجوه الطفولية يذكروننا بالأطفال، الذين هم التجسيد الفعلي للبراءة. تكمن المشكلة في أنه من المستبعد أن يعتمد الأطفال الأذى لأي شخص، في حين أنه لا يوجد هناك ما يمنع الكبار ذوي الملامح الطفولية من هذا

الأذى. شيء من الطفولة. فهل يمكن لهذه الصورة النمطية أن تؤثر على عقاب هؤلاء الأشخاص الناضجين حين يتعمدون الأذى؟

درس الباحثون نتائج ما يقرب من خمسمائة دعوى قضائية بسيطة، فوجدوا أن الاختلافات في مستوى طفولية الملامح كان لها تأثير ضخم على إدانة المتهمين. ففي دعاوى الضرر المتعمد (كأن يتعمد الجار أن يصطدم بسيارته في سور حديقة جاره على إثر مشادة حامية بينهما) كانت نسبة إدانة المتهمين ذوي الملامح الناضجة ٩٢٪، مقارنة بنسبة ٤٥٪ فحسب لأصحاب الملامح الطفولية. يختلف الأمر في دعاوى الضرر غير المتعمد (كأن يسهو الجار في قيادة سيارته فيصطدم بسور حديقة جاره)، حيث وجد أن احتمالية إدانة أصحاب الملامح الطفولية (٨٥٪) أكبر منها بالنسبة لأصحاب الملامح الناضجة (٥٨٪).^٢ بطريقة أخرى، إن تصادف أن شخصًا طفولي الملامح، كـ "جينيفر لورينس" أو "ليوناردو دي كابريو" أو "مارك هاميل" في شبابه، قد دهس حديقة أزهارك، فالأرجح أنك ستظن أنه ربما انحرف ليتفادى جرؤًا على الطريق، أو انشغل ذهنه بأغنية يحبها على الراديو. فإن كان "كلاينت إيستوود" هو المتلبس بدهس أزهارك، فبالتأكيد ستظن أنه فعلها متعمدًا. نحن لا نجد غضاضة في أن نصف أصحاب الملامح الطفولية بالعبيثة، لكننا لا نتحمل فكرة أنهم قد يتعمدون الأذى. على الجانب الآخر، نرى أن أصحاب الملامح الناضجة أقدر على الإتيان بالأفعال الخبيثة، وليسوا بالساذجين أصفاء النية. يعامل الناس أصحاب الملامح الناضجة بجدية، وإن لم يثقوا بهم ثقة تامة، إنها مقايضة.

نحن نميل لاعتقاد أن الصور النمطية سلبية دائمًا، لكن الأمر في الحقيقة مختلف. فكما رأينا، يعتقد الناس أن الأشخاص أصحاب الملامح الطفولية جديرون بالثقة، وأن الآسيويين بارعون في الرياضيات والعلوم، وأن النساء أكثر حنانًا وأقدر على التربية، وأن أصحاب البشرة السمراء موهوبون في الرياضة. تؤثر طبيعة الصورة النمطية سلبيًا أو إيجابيًا على

النحو الذي ينظر به الآخرون إلينا، وكلما كان الشبه قريباً بينك وبين الجماعة التي يبدو انتماءك لها، كنت نموذجاً أقرب لأفكار الآخرين حول هذه الجماعة وكيف يبدو ويتكلمون ويتصرفون، وانطبقت عليك الصورة النمطية أكثر فأكثر.

ويمكنك في واقع الأمر أن تسخر الصور النمطية لمصلحتك، ونحن ندرك هذا بالسليقة ونتصرف بناء عليه أحياناً، حين نتأهب لتحقيق النجاح أو للاندماج مع الآخرين. فيوم تقدمت لوظيفتي الفعلية الأولى في مختبرات بيل لابس بينما لم أزل في الجامعة، ذهبت للمقابلة وقد ارتديت بذلة رسمية وعقصت شعري للخلف بإحكام، ووضعت أيسر اليسير من مستحضرات التجميل، بغية أن أبدو كالعلماء في هذه المختبرات، فتقبلني الشركة على اعتقاد أنني أمتلك ما يمتلكونه من صفات ترتبط بتلك الصورة النمطية، كالذكاء والجدية والنظام. ولو كنت ذهبت إلى المقابلة وقد ارتديت (ما يرتديه طلاب الجامعات في التسمينيات)، كالقمصان الخفيفة والسرراويل القصيرة وقبعات البيسبول، لكنت قد أثرت صورة نمطية مختلفة بالكلية، تعكس قلة النضج وانعدام الخبرة.

بالنسبة إلى ما حدث معي، بدا الأمر جلياً فيما يخص أي المجموعتين أردت إظهار انتمائي لها، غير أن هناك مواقف يصعب فيها تحديد الصورة النمطية المرغوب فيها، وذلك عندما تريد أن توصل انطباعاً بأنك تملك صفات لا يمكن أن تجتمع في صورة نمطية واحدة.

هب أن تقدم مرشحان لمقابلة تعيين في منصب قيادي في شركتك، ولكل منهما سيرة ذاتية قوية، بيد أن أحدهما يبدو عليه التلهف للخروج بأفكار جديدة وجريئة، بينما بدا الآخر أقل إبداعاً، وإن كان ذكياً لماحاً. أي منهما سيفوز بالوظيفة في رأيك؟ والأهم، أي منهما ينبغي أن يفوز بها؟ الإجابة هي أنه يتولى الوظائف القيادية في الغالب المرشحون قاصرو الإبداع. لماذا؟ فبالرغم من كل شيء، الإبداع أو القدرة على الإتيان بالحلول الجديدة المبتكرة للمشكلات هي واحدة من أهم سمات القائد

الناجح في عمله، وأثبتت الأبحاث أن القادة المبدعين قادرون على إحداث تغيير إيجابي الأثر في مؤسساتهم، وأن يكونوا مصدر إلهام للآخرين أن يقتفوا آثارهم.^٤

المشكلة ببساطة هي أن فكرتنا حول ما يجب أن يكون عليه الشخص المبدع تتناقض بالكلية مع فكرتنا عن القائد المؤثر؛ فالمبدعون مثل المصممين والموسيقيين والكتاب ينظر إليهم أنهم مستقلون بأرائهم ومتفردون عن الجماعة، أي ليسوا هم الفئة المثلى لتولي مسئولية المؤسسات الكبرى. فالقادة المؤثرون يقومون على إرساء قواعد النظام، لا الإطاحة به عرض الحائط.

ولأننا دائماً ما نفترض دون وعي منا أن الشخص المبدع لا يصلح قائداً، فأي دليل على القدرة الإبداعية لدى المرشح للمنصب القيادي من شأنه أن يقلل من فرصه للفوز بالمنصب. وعلى سبيل المثال، أجريت دراسة قام فيها خمسة وخمسون موظفاً بتصنيف إجابات ما يقرب من ثلاثمائة من زملاء العمل (غير المعروفين لهم، في اختبار حل مشكلات، لإظهار قدراتهم الإبداعية (إلى أي مدى كانت أفكارهم نافعة ومبتكرة) ومقومات القيادة عندهم. أظهرت الدراسة أن العلاقة بين القدرات الإبداعية والمقومات القيادية علاقة عكسية، فكلما زادت القدرات الإبداعية في استجابات الموظفين، قلت مقومات القيادة المؤثرة لديهم.^٥

في دراسة أخرى، طُلب من المشاركين الإجابة عن السؤال الآتي: "ما الذي يتعين على شركات الطيران انتهاجه لتحصيل أرباح أكثر من المسافرين؟"، وأن يسلموا أفكارهم بعد مرور عشر دقائق إلى مجموعة من المقيمين. طلب من نصف المشاركين الخروج بأفكار إبداعية (جديدة ومفيدة معاً، "كتوفير ألعاب ترفيهية للمسافرين في أثناء الرحلة")، بينما طُلب من النصف الآخر اقتراح إجابات مفيدة، لكن ليست جديدة (مثل "محاسبة المسافرين على الوجبات التي تقدم للمسافرين في الرحلة")، ولم يعلم المقيمون بأي من هذه التعليمات. جاءت نتائج التقييم بأن من

أعطوا إجابات إبداعية صنفوا بأن لديهم قصورًا واضحًا في القدرات القيادية.

فعلى الرغم من أن الإبداع صفة يحترمها الجميع، واليوم أكثر من أي وقت مضى، فمن الواضح أن هناك تحاملاً واضحاً ضد الإبداع، حين يتعلق الأمر بمن يتولى دفة القيادة، والفضل كله يرجع للصور النمطية. وعليه، فإن المؤسسات قد تولي المناصب القيادية لأشخاص يفتقرون إلى الإبداع، سعياً إلى الحفاظ على مستوى الشركة، معقدين أنهم قد اختاروا الأشخاص ذوي المقومات القيادية الصحيحة.

تأثير الهالة

هل تعتقد أن الأشخاص أصحاب المظهر الجذاب أقرب من غيرهم إلى أن يكونوا أذكاء وأمناء ومبدعين وطيبين؟ قد تقول: "بالطبع لا، ليس هناك سبب يجمع تلك الصفات معاً". والحق أنك أصبت، غير أن الشخص بخيل الإدراك بداخلك يرى الموضوع من زاوية مختلفة. يطلق على الميل للافتراض أن أحداً يملك صفات إيجابية كثيرة لا شيء إلا لامتلاكه صفة إيجابية قوية واحدة تحت مسمى تأثير الهالة. وإلى جانب أنه يصعب تغيير الانطباعات الأولية، فإن تأثير الهالة يعطينا سبباً آخر يوضح لنا الأهمية البالغة لهذه الانطباعات.

إن كنت وسيماً وجذاباً، فسوف يفترض الناس أنك ذكي وجدير بالثقة كذلك. وقد يكون التأثير عكسياً (ويطلق عليه حينها تأثير الهالة العكسي)، فإن لم تكن جذاباً ولا وسيماً، فسوف يراك الآخرون على الأرجح كسولاً وغير صادق. من بين الأبحاث التي أحب أن أورها مثلاً على هذه الظاهرة واسعة الانتشار، دراسة أجريت منذ سنوات عقب انتهاء رئاسة "رونالد ريغان". طلب علماء النفس من الناس تخمين متوسط درجات "ريغان" في دراسته الجامعية في كلية يوريكا، وهو شيء من المستبعد أن تتاح للكثيرين معرفته. وجد الباحثون أن محبي "ريغان" قالوا إنه حصل على

تقدير امتياز، في حين قال منتقدوه إنه حصل على تقدير جيد. وكلما اشتدت درجة اعجابهم به أو كرههم له، زادت نسبة تأكدهم من الإجابة، فقد كانوا متيقنين من كلامهم. (الطريف أن "ريجان" حصل على تقدير جيد، وهذا ليس دعمًا لأي من الطرفين، أنا فقط أروي فضولك).^٦

تزيد قوة تأثير الهالة بتأثير عملية عقلية أخرى في منطقة اللاوعي، وهي الآراء المتناقضة بشأن شخص ما (فمثلاً الاعتقاد أن "جون" رجل مستقيم، في حين أنك تعرف أنه يتهرب من دفع ضرائبه). تسمى هذه العملية التنافر المعرفي، وهي تسبب ألمًا نفسيًا كبيرًا. يصفها الناس بأنها تسبب حالة من التوتر وقلق الضمير المزعج. الحل الوحيد لهذا التنافر، والطريقة الوحيدة للتخلص من هذا القلق النفسي، هو تغيير أحد الرأيين المتناقضين (إما أن تتجاهل حقيقة أن "جون" يتهرب من ضرائبه، أو تقرر أنه ليس بالشخص الأمين). لهذا من الأسر علينا الاعتقاد أن مَنْ يملك صفة ما يملك الكثير من الصفات الأخرى المرتبطة؛ إذ ينعدم بذلك خطر حدوث التنافر، ويستمر عقلك في العمل بسهولة ويسر.

تأثير الإجماع الخطأ

هناك افتراض آخر نلجأ إليه باستمرار في غير وعي منا لتخفيف وطأة الأمور على نفوسنا، وهو أن الآخرين يفكرون ويشعرون بما نفكر فيه ونشعر به. في الواقع، يصعب على الآخرين معرفة ما تفكر فيه وما تشعر به، ويتعين عليهم البحث عن أدلة في كلامك وأفعالك، مدققين في معانيها وسياقاتها. ويتعين عليهم أن ينظروا للأمر بعينك أنت لا هم، ويتطلب هذا الأمر الكثير من الجهد لينجح. لكن بذل الجهد هو آخر ما يرغب فيه بخيل الإدراك.

يطلق علماء النفس على الميل لاعتقاد أن الآخرين يشعرون بما نشعر به تأثير الإجماع الخطأ، وتنتشر الأدلة عليه في كل مكان حولنا.^٧ هل تساءلت

يومًا لماذا يتكلم متحدثو الأقليات السياسية المتطرفة كأنهم يتحدثون على لسان "الشعب الأمريكي"؟ لأنهم لا يخالجهم الشك في ذلك، هم مؤمنون بأن الناس يوافقونهم في آرائهم حول الطريقة المثلى لإدارة البلاد، ولا يكلفون أنفسهم عناء الاطلاع على الاستبيانات التي تقول بنقيض ذلك تمامًا. يعتقد الخجولون أن الخجل شائع بصورة أكبر من الحقيقة، وكذلك يعتقد الأشخاص الميالون للاكتئاب، والمتفائلون، وحتى هؤلاء الذي يتعرقون بسرعة في الجو البارد، أن أغلب الناس مثلهم. يفترض الناس أن الآخرين يشاركونهم الميل ذاتها، بداية من آرائهم الدينية إلى أنواعهم المفضلة من الآيس كريم؛ لأنه لا يوجد ما يمنع ذلك؟

نحن كذلك نميل إلى اعتقاد أن الناس جميعهم يشاركوننا عاداتنا السيئة وأخطائنا ذاتها، لنقنع أنفسنا بأنها طبيعية لا غبار عليها. فعلى سبيل المثال، الأشخاص سريعو الغضب، أو المتهربون من الضرائب، أو من يخونون زوجاتهم، أو المدخنون، أو مدمنو الكحول والمخدرات، يغالون دومًا في تقديرهم لعدد من يقعون فريسة لهذه الأخطاء مثلهم، فيقول الواحد منا: "كل الناس يفعلون مثلي، فلست بدعًا بين الناس".

لكن الأمر يختلف تمامًا حين نأتي للصفات الحميدة، فكل منا يميل في نفسه للظن بأنه يملك ما لا يملكه الآخرون من القيم، وأنها أبلغ أمانة وأرق قلبًا وأقدر من الآخرين. يطلق علماء النفس على هذه الظاهرة اسم *التفرد الزائف*. من أبرز الأمثلة على هذه الظاهرة ما ذكره "تشيب هيث" أستاذ علم النفس في جامعة ستانفورد، ومؤلف كتاب *Made to Stick*، في أعماله. أوضح "هيث" أنه بينما يصنف أغلبنا الدوافع الداخلية الذاتية، مثل تنمية المهارات، كأهم ما نصبو إليه في أعمالنا، فنحن نعتقد أن أكثر ما يهتم به الآخرون هو الدوافع الخارجية مثل التعويضات المالية. بطريقة أخرى، حين يتعلق الأمر بما نقوم به من عمل، نظن أننا نمتلك قيمًا أنبل وأخلص من زملائنا.

منح "هيث" وفريقه مجموعة من الحاصلين على ماجستير إدارة الأعمال من جامعة شيكاغو الفرصة لترتيب ثمانية من الدوافع المهنية،

بحسب أهميتها لكل منهم، ثم تخمين كيف سيرتبها الآخرون، وتحديدًا كيف يمكن أن يرتبها ممثلو خدمة العملاء في وحدة بعينها في بنك سيتي بانك.^١ وفي النهاية، طلبوا من ممثلي خدمة العملاء في سيتي بانك ترتيب دوافعهم بأنفسهم.

وضع حاملو الماجستير "تعلم أشياء جديدة"، و"تطوير المهارات"، و"الشعور الجيد حيال النفس"، في المراتب الثلاث الأولى، يتبعهم "الراتب" في المرتبة الرابعة. فماذا كانت توقعاتهم بالنسبة لموظفي خدمة عملاء سيتي بانك؟ تتبأوا بأن دوافعهم الثلاثة الأولى كلها دوافع خارجية: الراتب، والأمان الوظيفي، والحوافز. الطريف في الأمر أن موظفي سيتي بانك لم يدرجوا الراتب ضمن الدوافع الأربعة الأولى، بل جاء في المرتبة السابعة. لقد اشتركوا وحاملو الماجستير في ترتيبهم للدوافع الثلاثة الأولى، وكان رابع دوافعهم هو "تحقيق إنجاز جدير بالذكر"، أي دافع داخلي آخر. هناك طريقة أخرى أكثر إيضاحًا يمكن أن نتناول بها نتائج هذه الدراسة: نسبة الحاصلين على الماجستير يضعون عاملًا خارجيًا في المرتبة الأولى بنسبة ٢٢٪، بينما كانوا يتبأون بأن الآخرين يضعون دافعًا خارجيًا في المرتبة الأولى بنسبة ٨٥٪. فما الضرر الذي يمكن أن يقع علينا من جراء تأثير التفرد الزائف؟ الحصول على شرائح كاملة من القوة العاملة تثبط عزائمها باستمرار، وتستهزئ بطريقة خطأ. كذلك، من الأمثلة التي أحب أن أورها على التفرد الزائف، مثال كنت أقوم بتدريسه في الكلية، وهو عن استبيان قومي أجري في الثمانينيات.^٢ طُلب فيه من المشاركين الإجابة عما إذا كانوا يتبعون التعاليم الدينية أم لا، ثم تقدير نسبة المواطنين الأمريكيين الذين يتبعونها. (الجدول ٢-١). كانت النتائج مذهلة لأسباب كثيرة. (مثلاً، واحد من كل عشرة أمريكيين إما ارتكب جريمة قتل، أو يشك في أنه ارتكب واحدة). وأظهرت النتائج بوضوح أن الأمريكيين ينظرون إلى المستوى الأخلاقي لأبناء بلدهم نظرات متدنية. إن كانت هذه الأرقام صحيحة، فلا يوجد في

الولايات المتحدة إلا عدد قليل من المواطنين الصالحين، ينجرفون بين أمواج من الكاذبين والخونة والحاسدين والصوص الذين لا يكفون عن عقوق والديهم ليل نهار.

جدول ٢ - ١

نحن وهم: كيف نرى مدى اتباعنا والآخرين للتعاليم الأخلاقية

التعليم الأخلاقي	أنا	الآخرون
لا تلعن ولا تجدف في الدين	٪٦٤	٪١٥
اذهب إلى دار العبادة في الأعياد والأيام الدينية.	٪٦٤	٪٢٢
بر والديك	٪٩٥	٪٤٩
لا تقتل	٪٩١	٪٧١
لا تخن	٪٨٦	٪٤٥
لا تسرق	٪٩٠	٪٥٤
لا تفتر الكذب على الآخرين	٪٨٨	٪٣٣
لا تنظر بحسد إلى ما بيد غيرك	٪٧٦	٪٣٣
ارض برزقك	٪٨٤	٪٤٢
اعبد الله وحده لا شريك له	٪٨١	٪٤٩

في المجمل، هناك عدد من الافتراضات التلقائية وواسعة الانتشار يستخدمها الناس جميعهم دون وعي منهم لتكوين آرائهم عنا:

- يراك الناس الشخص الذي يظنونك إياه، في ضوء خبراتهم السابقة معك.
- يُنظر للانطباع الأول دائماً على أنه "الأصح"، وهو يحدد كل ما يراه الناس فيك.
- إن تشبه بعض المنتمين لجماعة ما، فأنت بالتأكيد منهم.

• لو امتلكت صفة محمودة واحدة (الذكاء أو الجمال أو خفة الظل أو الطيبة أو ما إلى ذلك) ، فالأرجح أنك تمتلك العديد من الصفات الحميدة الأخرى.

• أنت تشارك مَنْ أمامك آراءهم ومشاعرهم ونقاط ضعفهم، لكنك لا تشاركهم قدراتهم ومعاييرهم الأخلاقية المرتفعة.

في الحقيقة، نحن لا نبدأ من الصفر في تعارفنا مع الآخرين، وإن كنا نراهم للمرة الأولى، فلا يبرح عقل المتلقي في تخزين الكثير من التفاصيل عنك، حتى قبل أن تتكلم كلمة واحدة. إن إدراكك هذا لأمر يهيئك للتعارف الأول، وبما أنت مقدم عليه. فكلما قويت معرفتك بما يحبه محدثك وما يكره، وبنقاط قوته وضعفه، زاد استعدادك لتوقع الصورة التي ستترك عنك.

وحقيقة الأمر أننا لسنا بحاجة لأن نأخذ الأمور على محمل سلبي. فعلى سبيل المثال، يمكننا الاستفادة من الصور النمطية ومن تأثير الهالة بأن نسلط الضوء على صفاتنا الحميدة وانتماءاتنا الجماعية، وبمقدورك كذلك الاستفادة من تأثير الأولوية بأن تبذل قصارى جهدك لتترك أفضل انطباع مبكر ممكن، وبوسعك أيضاً أن تجعل آراءك واضحة ومعروفة. وإن حدث أن تركت انطباعاً خطأ أو أردت أن يلاحظ الناس التغيير الذي أصبحت عليه، فهناك عدة إستراتيجيات يمكن انتهاجها لتعديل آراء الآخرين بشأنك (سنتناولها في الفصل التاسع). والأهم من استخدامك المعلومات المتاحة لديك لمصلحتك أن تعرف موقفك بالتحديد من الآخرين، ولا غنى في سبيل ذلك عن الافتراضات السابقة؛ إذ إن عقلك لا يكف عن استخدامها.

ومن حسن الحظ، وبرغم أننا دائماً ما نتحمس للانطباعات الأولية غير المكتملة القائمة على الصور النمطية، فإننا نتحمس أيضاً إلى

تصحيح هذه الانطباعات، إن كانت جديرة بالعناء الذي سوف نلاقيه في سبيل ذلك.

الأفكار الرئيسية

- جميعنا بخلاء الإدراك في أغلب الأوقات، فنمسك أيدينا عن طاقاتنا العقلية فلا نتفق منها إلا أقل القليل اللازم لأن ينجز لنا أعمالنا فحسب، مختصرين دائماً طريقنا لفهم الآخرين بالافتراضات.
 - أقوى هذه الافتراضات قاطبة هو الانحياز التأكيدي، وهو أن الآخرين يرون فيك ما يتوقعون رؤيته فحسب.
 - يتسبب تأثير الأولوية في أن انطباعات الآخرين الأولوية بشأنك لا تتغير أبداً في الغالب، وتؤثر على النحو الذي يفسر به الآخرون كل ما يتعلق بك. فدع عنك عناء القلق.
 - لا يلجأ الناس (بالضرورة) للصور النمطية؛ لأنهم شديداً التعصب، بل هم في الغالب يخلقون تلك الافتراضات؛ لأن العقل البشري يوظف المعلومات بحوزته عن تصنيفات معينة لمحاولة فهم هذه التصنيفات والمنتمين إليها. كما أن الصور النمطية تتمركز في منطقة اللاوعي من العقل، فمن يقف مفرد الصدر ليقول: "أنا لا أصنف الناس مطلقاً"، لا يملك أدنى فكرة عما يفعله طيلة الوقت في الحقيقة.
 - بشكل عام، يفترض الآخرون أنك تشاركهم آراءهم وسلوكياتهم، لا قدراتهم وأخلاقهم. في الواقع، هم يرون أنهم أصقل منك موهبة وأشد صلاحاً، فحاول ألا تأخذ الأمور بشكل شخصي.
-

المرحلتان الرئيسيتان لإدراك الآخرين

يحكى أن فتانًا استعراضيًا شابًا من أوماها في ولاية نبراسكا قد حقق نجاحًا محدودًا على مسارح برودواي الشهيرة، ما أوقد طموحه لأن يقتحم عالم السينما، إلا أن محاولاته السينمائية الأولى لم تكن على قدر النجاح الذي كان يصبو إليه. وحين شاهد أحد المنتجين المساعدين في إستوديوهات مترو جولدن ماير، شريط تجربة أدائه، قال: "بوسعنا دائمًا تأجير هذه النوعية من المؤدين للحركات بسبعة وخمسين دولارًا في الأسبوع". وحين تقدم للاختبار في إستوديوهات راديو كيث أورفيوم بيكتشرز، لم تكن نتائجه أفضل حالًا من سابقتها، وهذه المرة جاء في التقرير الذي كتب عنه: "ليس موهوبًا في التمثيل، وأصلع قليلًا"، إنه يرقص أيضًا والحق أنه لم يكن أوسم من سعى لتحقيق النجاح في هوليوود، وكان بالفعل أصلع الشعر، ونحيل القوام.

حالف الحظ صاحبنا أخيرًا حين قرر المنتج المعروف "دافيد أوم. سيلزنيك"، والذي اشتهر بإنتاجه فيلم *Gone with the Wind*، أن يمنحه فرصة أخرى. كان "سيلزنيك" قد راجع الاختبار بدقة، وصب عليه جام تركيزه، فرأى في صاحبنا شيئًا لم يره الآخرون، وكتب حينها: "لم يستقر رأيي بعد بشأن الرجل، وإن كنت، وبغض النظر عن أذنيه الكبيرتين وذقته المدببة، أشعر بأنه يملك قدرًا غير هين من الجاذبية والسحر، يطل حتى

من بين نتائج اختبار المتدنية". صاحبنا الساحر هذا هو بلا شك الفنان الاستعراضى الشهير "فريد أستير"¹. إن الرجل الذي قيل عنه: "بوسعنا دائماً تأجير هذه الفوعة من المؤدين الراقصين بسبعة وخمسين دولاراً في الأسبوع" هو نفسه هذا الرجل الذي وصفه "جورج بلاناشين" أنه "أبرع الفنانين الاستعراضيين، وأجملهم إبداعاً، وألمعهم بريقاً في عصره". كذلك قال "ميخائيل باريشنيكوف" واصفاً أسلوب "أستير" في الاستعراض بأنه "بلغ حد الكمال فلا مثيل له"؛ إذن، لابد أن ذلك المنتج المساعد كان يمزح. لقد فاز "أستير" بالعديد من الجوائز العالمية، مثل جائزة إيمي وجائزة جولدن جلوب، ورُشح للفوز بجائزة الأوسكار في التمثيل. وإن كان بالفعل أصلع الشعر قليلاً، لكن هذا لم يحل دون أن يضعه معهد الفيلم الأمريكى في المرتبة الخامسة بين أفضل النجوم الرجال في تاريخ السينما الأمريكية، بعد "هامفري بوجرت" (وهو مديب الذقن أيضاً)، و"كارى جرانت"، و"جيمى ستىوارت"، و"مارلون براندو".

...

تحدث الأخطاء الشبيهة بتلك التي ارتكبتها مراجعو اختبارات "فريد أستير" بسبب أن إدراكنا للآخرين وفهمنا لهم يمر بمرحلتين مختلفتين. ودائماً لا تسمح لنا الشخصيات بخلاء الإدراك بداخلنا بتخطي المرحلة الأولى التي بها قدر كبير من التحامل والمحملة بالأخطاء.

"دان جيلبرت" الأستاذ في جامعة هارفارد، ومؤلف كتاب *Stumbling on Happiness*، ومقدم برنامج *This Emotional Life* على قناة PBS، هو كذلك من الشخصيات المهمة التي قامت بدراسة ما أطلق عليه علم الشخصية العادية، أي "الطريقة التي يعرف بها الأناس العاديون الحالات النفسية المؤقتة لبعضهم بعضاً (مثل المشاعر والنوايا والرغبات)، وتوجهاتهم الدائمة (مثل الاعتقادات والمزايا والقدرات)".² أوضحت الأبحاث الرائدة التي قام بها "جيلبرت" جنباً إلى "بريت بيلهام"

و"دوجلاس كروول" في جامعة تكساس في ولاية أوستن في الثمانينيات النظرية القائلة إن فهم الآخرين وإدراكهم هي عملية ثنائية المرحلة.^٢ بداية، تخيل مثلاً أنك تشاهد شخصاً يجهش بالبكاء في جنازة ما. في المرحلة الأولى من الإدراك، يسأل المشاهد للحدث نفسه ما الذي يدفع هذا الشخص لأن يبكي؟، والبكاء ينبئ في الغالب عن الحس المرهف. في حقيقة الأمر أنت غير مدرك أنك تسأل هذا السؤال وتجب عنه، فالأمر يحدث بتلقائية في غير وعي منك، في جزء من الثانية. كما أنه يحدث دون جهد يذكر ويكون مشوهاً بسبب التحيزات التي تشكل الاستنتاج الذي تصل إليه في النهاية.

في المرحلة الثانية من الإدراك، تنهمك في تصحيح هذه الاستنتاجات أو إعادة النظر فيها، بأن تأخذ العوامل الأخرى في الاعتبار، مثل الموقف الذي وقع السلوك محل الفهم في سياقه؛ فالطبيعي أن يبكي الناس في الجنازات، وإن فكرنا لبرهة، نجد أن بكاء أحدهم في الجنازة لا يستتبع بالضرورة كونه مرهف المشاعر، فكلنا قد نأتي بالتصرف ذاته في ظروف مشابهة.

إن كنت قد قرأت كتاب *Thinking, Fast and Slow* للمؤلف "دانيال كانمان"، يسهل عليك إدراك أن المرحلة الأولى من الإدراك هي جزء مما يصفه "كانمان" بالنظام الأول، أو العمليات العقلية التلقائية، التي لا تتطلب جهداً، والتي تدار بشكل كامل تقريباً خارج مناطق وعينا وتحكمنا بعقلنا. وهي تتضمن قدراتنا على التعرف اللحظي على الغضب في صوت أحدهم أو ملامح وجهه، أو قيادة السيارة في الشوارع المألوفة ونحن نتحدث إلى أحد الركاب، أو معرفة أن $2 + 2 = 4$ دون القيام بعملية الجمع أصلاً، ويستند كل ذلك إلى الافتراضات والانحيازات السابق ذكرها في الفصل الثاني. ويعمل النظام الأول بصورة دائمة، وليس بوسع أي منا تعطيله عن العمل.^٣

تعد المرحلة الثانية من الإدراك جزءاً من النظام الثاني، وهي العمليات العقلية المعقدة والمجهدة، والتي عادة ما تدار في مناطق الوعي الكامل في العقل. يعمل النظام الثاني حين تقتضي الضرورة، الضرورة فحسب، ويتضمن قدرتنا على اختلاق اعتذار مناسب لمن أغضبناهم، أو قيادة السيارة في بلد أجنبي وقد انعكست اتجاهات شوارعها عما اعتدناه، أو حل العمليات الحسابية مثل $21 \times 52 =$ س. يقوم النظام الثاني بالجهد اللازم حين يكون تصحيح الأمور ضرورياً وصعباً في الآن ذاته.

أوضح "جيلبرت" وزملاؤه هذه العملية ثنائية المرحلة بالتلاعب بقدرة المتلقين على الدخول إلى المرحلة الثانية. في أشهر دراسة قاموا بها، طلبوا من المشاركين أن يشاهدن سبعة مقاطع فيديو عن شابة تحدث شخصاً غريباً، بما يبدو أنه جزء من محادثة تعارف، ثم يحددن بعدها انطباعاتهن حول هذه الشابة. كما قاموا بحذف الأصوات من المقاطع، ووضعوا الكلام أسفل الشاشة عوضاً عنه. وحرصوا على أن تكون الشابة يادية القلق والتوتر في خمسة من المقاطع.

ونوع "جيلبرت" كلمات المقاطع الظاهرة أسفل الشاشة، ما دفع مجموعة من المشاركين إلى اعتقاد أن الحديث بين الشابة والغريب يدور حول موضوعات تثير القلق، مثل الأسرار الشخصية والإخفاقات، والذكريات المحرجة، بينما أخبرت المجموعة الثانية من المشاركين أن الحديث يدور حول موضوعات اعتيادية، مثل الكتب المشهورة، والمطاعم الممتازة، والسفر حول العالم.

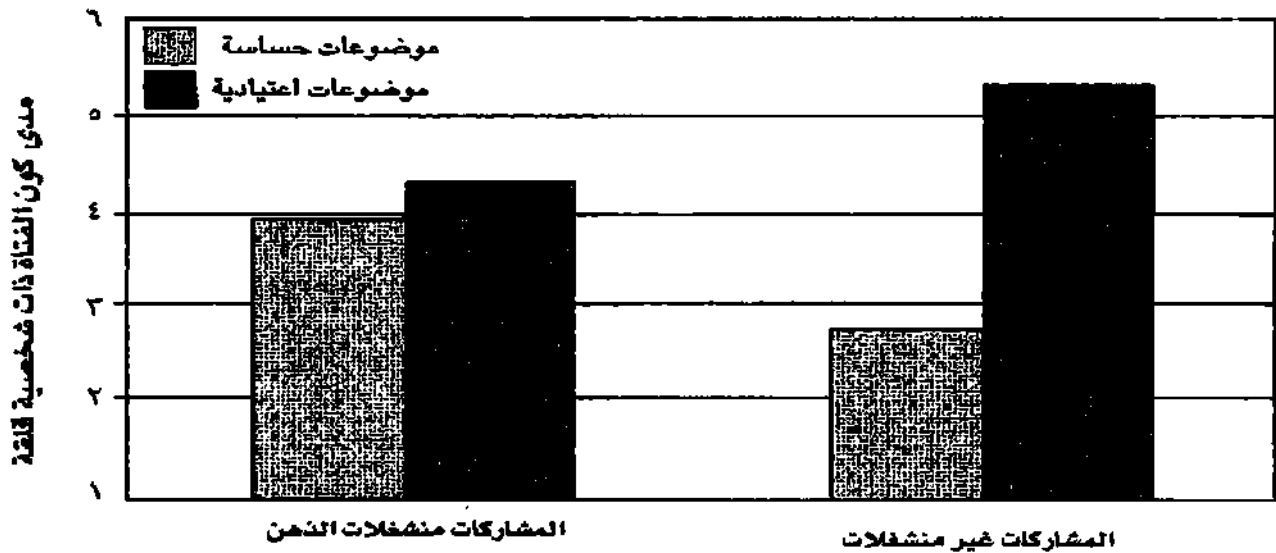
وفي النهاية، حاول الباحثون أن يبقوا نصف المشاركين في كلتا المجموعتين مشغولات ذهن، بأن طلبوا منهن حفظ موضوعات المحادثات في مقاطع الفيديو، إمعاناً في التفسير على المشاركين دخول المرحلة الثانية من الإدراك كما قال الباحثون؛ إذ هي عملية عقلية شاقة، تتطلب جهداً عظيماً. فإن انشغال المشاركين بحفظ الموضوعات من شأنه أن يحول دون أن يلاحظن سياق المحادثة، وما إن كانت المحادثة

تدور حول موضوع حساس أم طبيعي، حينما يبدأ أن في تكوين انطباعاتهن بشأن الفتاة الشابة.

بعد مشاهدة مقاطع الفيديو، طلب الباحثون من المشاركات تحديد إلى أي مدى يرين أن الفتاة ذات "شخصية قلقة". يوضح الشكل ١-٣ أن المشاركات اللاتي لم يكن مشغولات الذهن، أي اللاتي تمكن من دخول المرحلة الثانية، كن أقدر على أخذ سياق الحديث وموضوعه في الاعتبار. فعندما بدا على الفتاة القلق في أثناء مناقشة موضوعات من شأنها أن تدفع أي شخص عادي إلى القلق، لم ينظرن للفتاة باعتبارها شخصية قلقة.

شكل ١ - ٣

هل الفتاة شخصية قلقة؟



لم تنظر المشاركات الواقعات تحت ضغط في أثناء انشغالهن الذهني إلى سياق الموضوع بعين الاعتبار.

المصدر: دانيال جيلبرت، بريث بيلهام ودوجلاس كروك

لكن عندما انشغل ذهن المشاركات الأخريات، ولم يستطعن تخطي المرحلة الأولى، كان تقييمهن لقلق الفتاة متقاربًا للغاية بغض النظر عن سياق المحادثة. ففي المرحلة الأولى، إن كنت تتصرف بقلق فأنت شخص قلق وانتهى الأمر.

لوفكرت في الأمر لدقيقة لوجدت أن تأثير هذه الملاحظات مذهل بالفعل. فكم من مرة كنا منشغلي الذهن وقت ملاحظتنا للآخرين، بالعمل أو بالقيام بأمور عدة في وقت واحد أو كنا تحت ضغط؟ والأهم كم من مرة كان الآخرون منشغلي الذهن وقت ملاحظتهم *إياك*؟ الحق أنه بوسعهم التفكير مليًا في كل العوامل التي قد تؤثر على سلوكك في الظروف المثالية، بافتراض أنهم على دراية بكل تلك العوامل وعلى استعداد لموازنتها. لكن لنكن واقعيين، فنادراً ما تكون الظروف مثالية في حياتنا اليومية، كما أنه لا يوجد ما يجبر الآخرين على تحري الصحة في تكوين آرائهم بشأنك. وعليه، فإن الإدراك يتوقف عند المرحلة الأولى أغلب الوقت.

كما أن الانحيازات العقلية السابق شرحها تمهد الطريق للانحياز والتعامل، من قبل أن تبدأ المرحلة الأولى في الأصل. ففي تلك المرحلة التي تسبق المرحلة الأولى من الإدراك، نحاول أن نحمل كل ما نراه معنى ما، أي أننا بشكل أو بآخر نضع السلوكيات في تصنيفات بعينها، ونرى أفعال الآخرين في ضوء نواياهم كلما أمكن الأمر. والنتيجة هي أننا لا نفكر أبداً على النحو التالي مثلاً: لقد رأيت قبضة "فرانك" تصطدم بوجه "بوب"، بل نفكر في أن "فرانك" قد لكم "بوب". حتى إن احتملت العبارتان المعنى ذاته، فكلمة لكمة توضح النية، وهي أن "فرانك" تعمد إيذاء "بوب"، لا اصطدمت يده بوجهه عن دون قصد.

حرصتُ على ذكر تلك المفارقة لأوضح أن إخضاع الأمر للتفسيرات، وانعدام الموضوعية، يبدأ من لحظة أن تقع عينانا على الحدث. مثلما حدث مع تلك الفتاة الشابة التي بدا عليها الانفعال في مقاطع الفيديو في تجربة "جيلبرت"، فقد بدت مضطربة وعصبية ومنزعجة، وتجنبنا التقاء

عينها مع محدثها، وعليه اجتمع الناس على أن هذا السلوك يكشف عن "انفعالية" واضحة. ولكن إن أخذنا في الاعتبار أن النساء في العادة أجيش مشاعراً من الرجال، وأكثر عرضة للانفعال والتوتر، فهل يختلف الأمر في حالة ما قام رجل بالتصرفات ذاتها، أم أننا سوف نربطها بانفعالات تميل أكثر لكونها "ذكورية"، مثل الإحباط، ونفاد الصبر، والملل؟ تذكر أن الانحيازات التلقائية التي تحدث بغير وعي تؤثر على إدراكنا، من قبل أن تبدأ المرحلة الأولى، موجهة كل المعلومات بحوزتنا في اتجاهات مختلفة تماماً.

فلا يحق لنا إذن أن نلوم الناس عما "يرونه" في المرحلة الأولى، نعم أنت تستطيع، ولكن حينها يكون اللوم على شيء حدث دون وعي منهم، ولم يكن لهم تحكم فيه، وهو في الحقيقة حكم غير عادل، خاصة وأنت ترتكب الخطأ ذاته بدورك.

من المؤكد أنك تدرك الآن لماذا لا يمكنك أن تجلس في مكانك وتتوقع أن يقوم الآخرون بتقييمك بدقة وعلى الوجه الصحيح، وأنه يتعين عليك أن تشارك بفاعلية في تكوين انطباع الآخرين عنك.

هيل بنا إذن نميط اللثام قليلاً عن المرحلة الأولى من الإدراك، وسوف ترى أنها تقوم على نحو تلقائي بالكلية، وأن العقل فيها يفضل تفسيراً واحداً للسلوك على كل التفسيرات الأخرى، وكيف يُرسم فيها انطباع الآخرين عنك، على ضوء قدر محدود من المعلومات، بأكثر الأدوات المتاحة استخداماً؛ وهي صفاتك المميزة.

المرحلة الأولى من الإدراك

ما الذي يعنيه وصف الشيء بالتلقائي؟ يتفق علماء النفس أن السلوك يعد تلقائياً إن توافرت فيه أربعة شروط: (١) أن يحدث بدون وعي، (٢) أن يقع بدون نية مسبقة، (٣) ألا يبذل لحدوثه أي جهد، (٤) أن يصعب التحكم فيه بشدة، وإن لم يصعب. أظهرت الأبحاث على مدار عقود طويلة أن

العمليات التي تحدث في عقل المتلقي حينما يفسر سلوكك ويقرر بمقتضاه ما قد يقوله هذا السلوك عنك، يتحقق فيها شروط التلقائية الأربعة.

تبدأ عملية الإدراك بأن يفترض الناس أن كل ما تأتي به من أفعال لا بد أن يعكس شيئاً ما عنك، كجانب من جوانب شخصيتك أو طباعك أو قدراتك، وهو ما يفسر كل ما يحدث في المرحلة الأولى من الإدراك كما سبق أن أشرنا. يطلق علماء النفس على هذه الظاهرة *انحياز الترابط*، أي أننا نميل إلى النظر إلى السلوك والربط بينه وبين مُحدثه. وعليه، نرى تلقائياً أن مَنْ تأخر عن الاجتماع هو بالضرورة شخص كسول، أو لو حدث أن فقدت "ماريا" أعصابها مرة فهي بالتأكيد شخصية سريعة الغضب، وأن "أليكس تريبيك"، مقدم برنامج المسابقات المشهور *Jeopardy*، شخص متقد الذكاء؛ إذ يعرف إجابات جميع أسئلة البرنامج.

قد تكون هذه الافتراضات صحيحة بالطبع. ولكن في حقيقة الأمر، متى كانت أفعالنا اليومية تعكس أي شيء عن حقيقتنا، أو طباعنا شخصياتنا؟ حين ندقق النظر في سلوكياتنا، نجد أن غالبية أفعالنا اليومية، والتفاصيل الأساسية الاعتيادية لحياتنا، لن تختلف بشكل أو بآخر عنها لدى أي شخص يعيش في ظروف مشابهة. فجميعنا يتأخر عن الاجتماعات بسبب انشغالنا بالعمل، أو نسياننا للوقت، أو تعطلنا في الزحام. ونفقد أعصابنا لكرب ألم بنا أو لحادث محبط وقع لنا، أو حين يحدث لنا من الضراء ما لم نحتسب. وقد نبدو كذلك متقدي الذكاء إن كنا نقرأ إجابات الأسئلة الصعبة في المسابقات من بطاقات مطبوعة مسبقة لنا، كما هي الحال مع "أليكس تريبيك".*

* لسنوات عديدة، ظل برنامج *Jeopardy* مثار السخرية في حلقات برنامج *Saturday Night Live* الكوميدي. ففي الأخير، اعتادت شخصية "شون كونري" (والتي يؤديها "داريل هاموند")، إلى جانب قائمة طويلة من محدودي الذكاء من المشاهير، أن تسخر بشدة من شخصية "أليكس تريبيك" والتي قام "ويل هاريل" بأداؤها. في واحدة من الحلقات، أشار "كونري" في غضب إلى أن "تريبك" ليس بمتقد الذكاء في الواقع؛ لأنه "يقرأ الأجوبة من البطاقات في يده". من هنا جاءت لي فكرة مثال "تريبك"؛ إذ قلت لنفسني في لحظتها: "لقد وقع في خاطرني الافتراض ذاته أيضاً".

يعد الإقرار بأن الربط بين الفعل وفاعله هو بمثابة انحياز، وليس سبيلًا صائبًا للخروج بالاستنتاجات حول تصرفات الآخرين، هو "ما تخبر عنه الملاحظات الدقيقة أن أغلب ما يأتي به الناس من الأفعال لا يوضح إلا أسير اليسير عن شخصياتهم"، وذلك كما وصف "جيلبرت"، وهو النقيض مما يخبرنا به حدسنا. وبصراحة، إننا لنجد هذا الإقرار محبطًا بعض الشيء، فكل البشر يودون بصدق لو يرون في أنفسهم التفرد والتميز، وأنهم يمتلكون زمام حياتهم. فيأتي هذا الإقرار ليحط من قدر تفردنا وإحساسنا بامتلاك زمام حياتنا بأن يخبرنا بأن أي إنسان كان سيأتي بما نأتي به في أغلب أوقاتنا من الأفعال والأقوال، لומר بما نمر به من ظروف. فلا غرابة إذن أن هذا النوع من الانحيازات واسع الانتشار، دائمًا ما يحيد بإدراكنا عن الصواب.

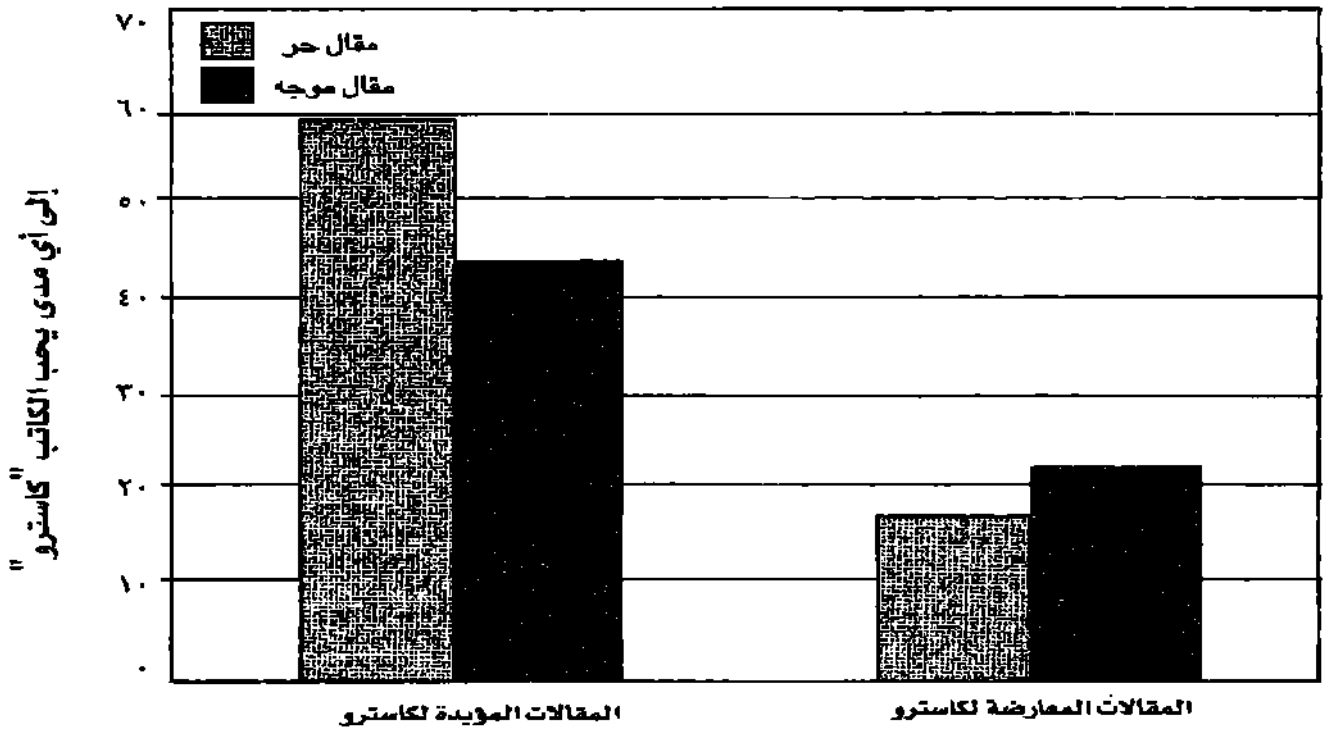
تقدم لنا الأبحاث المذهلة التي قام بها عالما النفس "إدوارد جونز" و"فيكتور هاريس" أبلغ الأمثلة على انحياز الترابط. في عام ١٩٦٧، عقب مرور خمس سنين فحسب على أزمة الصواريخ الكوبية، في الوقت الذي كان فيه "فيدل كاسترو" شخصية مكروهة للغاية في الولايات المتحدة، أعطى "جونز" و"دافيز" مجموعتين من الطلاب الجامعيين مقالًا عن "كاسترو" ليقرأوه، فسلموا للمجموعة الأولى مقالًا يشيد بإنجازات "كاسترو" ونجاح سياساته، بينما سلموا المجموعة الأخرى خطبة عصماء تقذح في الزعيم الكوبي. وأخبروا نصف الأعضاء في كل مجموعة بأن هذا المقال كتبه زميل لهم لم يفصحوا عن هويته، وقد أعطى مطلق الحرية في تحديد موقفه من "كاسترو"، بينما قالوا للنصف الآخر إن زميلًا لهم كتب المقال وقد حدد له أستاذه أي اتجاه يتبع. بعد أن فرغ الطلاب من قراءة المقال، طلب الباحثان منهم تقييم آراء الكاتب الحقيقية، باستخدام قياس تبدأ قيمته بصفر وتنتهي بمائة (حيث يمثل الصفر الكراهية العميقة "لكاسترو"، بينما تمثل المائة الحب الجارف له)، فيقدرون المشاعر التي يكنها الكاتب شخصيًا للرئيس الكوبي.

في عام ١٩٦٧، إن سألتني عن رأي أي شخص حول "كاسترو"، فسأقول إنه في الغالب لا يطيقه، وإن لم تكن لدي أدنى فكرة عن حقيقة رأيه، فمن منا لم يكن يكرهه في هذه الأيام! إذن فتقييمي كان متدنياً، لن يتخطى العشرين. وإن طلب منك يوماً أن تكتب مقالاً تدافع فيه عن وجهة نظر معينة (وقد اضطررت إلى ذلك أكثر من مرة في دراستي الثانوية)، فمن غير المنطقي أن أقول إن ما كتبتَه في المقال يخبر عن حقيقة موقفك من موضوعه. وعليه، فلن يصح لأحد أن يستدل بالمقال على واقع آرائك الشخصية. والمفاجئ في الأمر أن هذا السلوك هو بالضبط ما يحدث على الأرجح.

كما هو مبين في الشكل ٢ - ٢، في حالة كان كاتب المقال مطلق اليدين في اختيار اتجاهه، توصل الطلاب إلى أن المقالات المؤيدة "لكاسترو" تنبئ عن حب الكاتب له (وقد بلغ متوسط تقييماتهم ٦٠ تقريباً)، واستنتجوا كذلك أن المقالات الحرة التي تهاجم "كاسترو" تدل على كره الكاتب له (بالكاد اقترب متوسط تقييماتهم ٢٠). الغريب والمحير في الآن ذاته، أنه لما عرفوا أن كاتب المقال لا يملك من أمره شيئاً، لم تختلف آراء المشاركون حول أن المقالات الداعمة للرئيس الكوبي تشير إلى حب الكاتب له، (وهذه القيمة لم تصل إلى نظيرتها في حالة المقالات المكتوبة بحرية، ولكنها كانت أكثر من القيمة التي سجلها المشاركون بالنسبة للمقالات المعارضة لـ "كاسترو" في حالة ما كان الكاتب مقيد الحرية (وصلت القيمة ٢٣)).

شكل ٣ - ٢

هل كاتب المقال يحب "فيدل كاسترو"؟



حتى بعد أن أخبر الباحثان المشاركون بأن آراء الكاتب محددة سلفاً، افترض القراء أن المقال يعكس آراء الكاتب الحقيقية حول "فيدل كاسترو".

المصدر: إدوارد جونز وفكتور هاريس، ١٩٦٧.

تستوجب الملاحظات السابقة التوقف عندها وإمعان التفكير فيها، فكل منا يقوم بالعديد من الأفعال في حياته اليومية ولا يملك دونها خياراً. على سبيل المثال، يترك الآباء أعمالهم حين يمرض أبنائهم، دون التفات إلى ما التزموا به من ارتباطات في وظائفهم. ويضطر المديرون إلى تفويت الترقيات على الموظفين الأكفاء الجديرين بها، بغض النظر عن مقدار حب المديرين لأعضاء فريقهم، ترغيمهم على ذلك القيود المالية أو أوامر رؤسائهم. كما قد يظل العديدون ممن فقدوا وظائفهم من دون عمل

لشهور وربما سنوات، على الرغم من أنهم يبذلون كل ما بوسعهم لإيجاد وظيفة جديدة. وفي النهاية، وبالرغم من كل شيء، ينظر الناس إلى الآباء العاملين، والأمهات العاملات بصفة خاصة، على أنهم أقل التزامًا في وظائفهم، ودائمًا ما يلام المديرون على قرارات لا ناقة لهم فيها ولا جمل، ويتعسر على العاطلين الفوز بوظيفة في حين تنهمر فرص العمل على من هم موظفون بالفعل.

في المرحلة الأولى من الإدراك، لا ننظر بعين الاعتبار إلى الظروف التي تؤثر على سلوك الآخرين، والتي قد تتحكم فيه بالكلية في بعض الأحيان، ولا نأخذ السياق الذي تحدث فيه المواقف في الحسبان. وهذا بالتحديد ما يشار إليه بانحياز الترابط.

إن أمعنا النظر، ندرك أننا لا نعرف عن الآخرين إلا اليسير، وأن الكثير من تصرفاتنا يحكمها السياق، والتوجهات الشائعة، وطريقة موازنتنا للأمور. ونادرًا ما تتبى تصرفاتنا عن الفريد والمميز في شخصياتنا؛ فتحن أعسر على الفهم مما نظن، أو مما تسمح المرحلة الأولى برؤيته فينا.

وكما يعتمد الناس في الفترة التي تسبق بدء المرحلة الأولى إلى تفسير تصرفات الآخرين تلقائيًا باعتبار نواياهم (أو ماذا كان يقصد الشخص فعله أو قوله تحديدًا)، ففي المرحلة الأولى من الإدراك، نحن نرسم انطباعاتنا عن الناس من خلال صفاتهم المميزة، مثل الذكاء، وخفة الظل، والإبداع، والاعتماد الأمانة، والانطوائية. تلعب تلك الصفات المميزة دورًا مهمًا في تشكيل الصورة التي نرسمها في عقولنا عن الآخرين، فإن طلبت منك أن تصف لي زوجتك، أو رئيسك في العمل، أو أيًا من كان، فعلى الأرجح سوف تسرد لي قائمة طويلة من صفاتهم، عوضًا عن أهدافهم أو معتقداتهم أو هواياتهم أو انتماءاتهم الجماعية. ومن المؤكد أنك لن تغفل ذكر واحد أو اثنين من التصنيفات الأخيرة، ولكن بشكل عام عندما يطلب

علماء النفس من أمثالي من الناس أن يصفوا الآخرين، فإنهم يشرعون في سرد صفاتهم الشخصية الخاصة.

يؤكد عالم النفس الشهير "والتر ميشيل" أن الناس في الحقيقة لا يمتلكون صفات شخصية خاصة، إن كان تعريفنا للصفات الشخصية هو الميول المستقرة والمتوقعة التي تدفع الناس للتصرف على نحو معين طيلة الوقت. لنمعن التفكير في الأمر، فهل مثلاً الأشخاص الاجتماعيون منبسطون مع الآخرين طيلة الوقت؟ بالتأكيد هم ألطف معشراً وأكبر ميلاً للمزاح والثرثرة من غيرهم، ولكن في مواقف بعينها فحسب؛ فبعض الناس منفتحون (أو أذكاء، أو خفيفو الظل، أو ودودون، أو اجتماعيون) مع أصدقائهم، على النقيض منهم مع زملائهم في العمل أو مع الغرباء.

سأروي لكم حكاية وقعت بالفعل: أعرف شخصاً لم يسبق له أن التقى زملاء والده في العمل إلا يوم جنازته، وكان هذا الشخص يرى والده انطوائياً ومتحفظاً، فقد كان نادر الحديث في المنزل، وإن تحدث نطق بانتقاد أهله أو الشكوى منهم؛ لهذا أخذ صاحبنا الذهول حين علم من زملاء والده في العمل أنه كان شخصية شديدة المرح، وعُرف بينهم بحسه الفكاهي المتميز وسجيته الطيبة، حتى إن ولده أوشك على سؤاَلهم عما إذا كانوا قد جاءوا إلى جنازة شخص آخر.

يوضح المثال السابق أنه من الممكن أن تكون للمرء مجموعتان مختلفتان من السلوكيات، كل تظهر في إطار معين، ولها ما يميزها من الصفات المتباينة. أظهرت الأبحاث التي قام بها "ميشيل" وعلماء آخرون على مدار سنوات عديدة أن هذا التنوع في السلوكيات هو القاعدة الأساسية، لا الاستثناء. فيتغير السلوك "المتوقع" من المرء بما يتلاءم مع المكان المتواجد فيه، أو مع محدثيه، أو مع ما يحاول أن يقوم به. وعليه، فإنه من اليسير أن يمتلك فردان مختلفان انطباعات متباينة تماماً بشأنك، استناداً إلى اختلاف المواقف التي يرونك فيها.

يكمن العيب في تركيز الإدراك في المرحلة الأولى على الصفات الشخصية أنها قد تقودنا لتكوين افتراضات (بشكل خطأ) عن الآخرين، دون وعي منا، وأن نتوقع أن تكون طبيعة الآخرين على قدر من الاستقرار وسهولة التكهن مما هي عليه في الحقيقة.

في المرحلة الأولى، تهيمن الشخصية بخيلة الإدراك داخلنا على المشهد، فتقنع بالخلاصة المختصرة لما يجري حولها، فلا تبذل إلا أيسر اليسير من الجهد، وتعتمد على الاختصارات العقلية والاستدلالات، لتوفر لنفسها الوقت الجهد. تتضمن هذه القواعد الانحيازات المشار إليها في الفصل الثاني:

مَنْ يشاركونك صفة واحدة، يشاركونك بقية الصفات على الأرجح.

مَنْ يتمتعون بصفة محمودة واحدة، يحظون إلى جوارها بالعديد من الصفات الحميدة الأخرى كذلك.

أصحاب البشرة السمراء، الآسيويون، الفقراء، الليبراليون، أهل الجنوب، أصحاب البنوك الاستثمارية، وما إلى ذلك من التصنيفات هم بالتأكيد... [ويضعون صفة ما].

وفي الغالب نحن لا نلاحظ مطلقاً أننا نعتمد على الافتراضات في توجيه إدراكنا، ومحاولة فهم تصرفات الآخرين. فإن سألتك هل تعتقد أن أيًا من المعلومات السالفة صحيحة بشكل عام، فستجيب نافيًا على الأرجح. غير أن الأبحاث أظهرت أن الناس ليسوا بحاجة إلى تصديق الصور النمطية أو الافتراضات التلقائية ليلجأوا إلى استخدامها؛ فعملية إدراك أن الصور النمطية أو أية صورة أخرى من الاستدلالات المتحاملة هي وسائل غير صحيحة ولا يصح التعويل عليها؛ ولهذا يتعين علينا ألا

ندرجها ضمن العوامل التي تفسر على ضوءها سلوك الآخرين، كل هذا من اختصاص المرحلة الثانية من الإدراك (والتي سنتناولها لاحقاً). في المرحلة الأولى، تهيم الانحيازات والافتراضات والأحكام المبنية على الخبرات السابقة على المشهد، وتؤثر على انطباعات الآخرين عنك في جزء من الثانية.

اعتماد الناس على الصور النمطية والانحيازات دون وعي منهم يكلفهم الكثير بالطبع. ومن حين إلى آخر، تظهر دراسة لتصد منا بالعواقب المحتملة لهذا السلوك، من بين أبرز تلك الدراسات هي الدراسة التي قامت بها عالمة الاقتصاد "ماريان بيرتراند" من جامعة شيكاغو و"سيندل هيل موليناثان" من معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا، أرسلت الباحثتان مجموعة من السير الذاتية الزائفة استجابة لإعلانات حقيقية عن وظائف في بوسطن وشيكاغو، واهتما بمعرفة هل ستدفع السير الذاتية المتنوعة أصحاب الإعلانات إلى الاتصال بأصحابها لإجراء مقابلة وظيفية، فتلاعبتا بالمعلومات المتعلقة بالخبرة المهنية في السير الذاتية المقدمة، فأعطوا أفضل المتقدمين سنوات أكثر من الخبرة، ومستوى تعليمي أعلى، وملأوا الخانات الفارغة في تاريخهم الوظيفي. نوعت الباحثتان كذلك في أسماء المتقدمين، لتعطي انطباعاً عن أصولهم العرقية، فإما أشخاص بيض البشرة (فتكون أسماؤهم على شكلة "إميلي ويلش" و"جريج بايكر")، وإما سمر البشرة (فالأرجح أن أسماءهم أقرب إلى "لاكيشا واشنطن" و"جمال جونز")^٦.

بعد إرسال ما يربو على ألف سيرة ذاتية، وجدت الباحثتان أن واحداً من كل عشرة متقدمين أوجت أسماؤهم بأنهم من ذوي البشرة البيضاء قد تلقى اتصالاً لتحديد المقابلة، مقارنة بواحد من كل خمسة عشر متقدماً أوجى اسمه بأصله الإفريقي، وإن تماثلت معلومات الخبرة في السير الذاتية في كلا الفريقين. وأوضحت التحليلات اللاحقة أنه لكي يحصل الأمريكيون ذوو الأصل الإفريقي على الفرص نفسها التي يحصل عليها

الأمريكيون البيض، يتعين عليهم أن يفوقوهم بثمانى سنوات كاملة من الخبرة.

هل تعتمد المسئولون عن النظر في السير الذاتية التمييز ضد الأمريكيين الإفريقيين؟ هل قالوا في سريرة أنفسهم إنه: "من الأفضل لو قمت بتعيين شخص أبيض البشرة لا أسمر"؟ ليس الأمر بالمستبعد بالطبع، وخاصة لو كنت تنتمي للمعسكر الذي تقع التفرقة ضده، لكن الأبحاث أظهرت أن هذه الصورة النمطية السلبية عن أصحاب البشرة السمراء - والتي قد لا يؤمن بها مراجعو السير الذاتية - قد تسلك إلى المرحلة الأولى من إدراكهم، وشرعت تحيد بتقييمهم للمتقدمين عن جادة الصواب. تعمل الانحيازات في الغالب بمهارة وحنكة، فتتلاعب في تفسيراتنا لما يأتينا من معلومات دون وعي منا.

وعلى سبيل المثال، هب أن هناك سيرة ذاتية تظهر أن صاحبها عمل في ثلاث وظائف في سنتين، فما الذي يمكن أن تعنيه تلك المعلومة؟ فلما كانت سيرة "إميلي ويلش" تقول إنها عملت في ثلاث وظائف على مدار سنتين، فُسر الأمر على محمل إيجابي، أي دل على أنها تسعى دءوبة لإيجاد الوظيفة المناسبة، أو أنها مجتهدة في عملها إلى الحد الذي يدفعها للبحث دائماً عن عمل. على الجانب الآخر، وجد في اشتغال "لاكيشا واشنطن" بثلاث وظائف في سنتين دليل دامغ على ميلها للاستهتار بالعمل وعدم التزامها بمعايير الأخلاقية، (والفضل في ذلك كل الفضل للصورة النمطية السلبية التي استندت إليها المرحلة الأولى من الإدراك).

ويمكننا تلخيص كل ما سبق في قاعدة واحدة بسيطة: في المرحلة الأولى من الإدراك، يرى الناس ما يتوقعون رؤيته فحسب، حتى إن كانوا على غير وعي بهذا الذي يتوقعونه.

المرحلة الأولى من الإدراك بدون شك ظالمة وتثير السخط ولا تطاق، والأدهى أنها تعمل طيلة الوقت بلا توقف، فتلقي الأحكام على كل المنتمين لجماعة ما مفضوب عليها، وكل من تركوا انطباعات أولية خطأ، وكل من

له ماضٍ يسوؤه ويود لو ينساه، وعليك أنت أيضًا، في حال لم يصل الإدراك إلى المرحلة الثانية.

المرحلة الثانية من الإدراك

كان يمتلك كل وسائل الترف التي يتمتع بها الناجحون العظماء: منزلًا فخمًا في مانهاتن ويختًا ومجموعة لوحات فنية تثير الحسد في نفوس الناظرين ورصيدًا حافلًا بالأعمال الخيرية. وكانت فروع شركة السمسرة المالية الخاصة به منتشرة في نيويورك ولندن، وكان دائمًا ما يسافر بطائرته الخاصة إلى منازل في مونتوك وبالم بيتش وأنتيب وفرنسا. هو شخصية يحترمها الجميع في بورصة وول ستريت، وعمل رئيسًا لمجلس إدارة بورصة نازداك، واشتهر بمعاملته الطيبة لمرءوسيه كأنهم عائلته.^٨ كانت البنوك، والشركات الاستثمارية الكبرى، ومكاتب تسير الممتلكات، وصناديق المعاشات، والعديد من المؤسسات الخيرية تأمنه على استثمار مليارات الدولارات.

ذاع صيته وبلغ نجاحه مبلغًا بعيدًا، حتى إنك لتعد نفسك من المحظوظين إن رضي بأن يأخذ منك أموالك، لما اشتهر به من الأرباح الضخمة التي يعود بها على عملائه باستمرار، ولهذا كان ينتقيهم بحرص بالغ. وكان "إيلي فيزيل" واحدًا من هؤلاء الصفوة المحظوظين، وهو الحاصل على جائزة نوبل في السلام، وأحد الناجين من الهولوكوست. فقد جمعت مائدة العشاء "فيزيل" بصاحبنا للمرة الأولى، وانبهر بأعماله الخيرية وآرائه حول الأخلاق والتعليم للدرجة التي جعلته يلقي إليه بما أفتى عمره يجمعه من مدخرات، بالإضافة إلى ثلث التبرعات التي تحصل عليها مؤسسته الخيرية.

هذا الرجل هو "بيرني مادوف" لا سواء، مرتكب أضخم عملية احتيال استثماري في التاريخ، وشخصية مختلفة نفسيًا من الطراز الأول. لاحقًا وصفه "فيزيل"، الذي كلفه استثماره مع "مادوف" كل ما يملك، بـ "اللعن

والنذل والمجرم والمحتال والشرير الأثيم". ولك أن تتخيل ما الذي يعنيه أن يصف أحد الناجين من الهولوكوست شخصًا بالشر. ولم يتأت لـ "فيزيل" وغيره من ضحايا "مادوف" أن يروا فيه أيًا من تلك الخصال الخبيثة إلا بعد فوات الأوان.

...

من أكثر الاكتشافات التي تصل إليها أبحاث علم النفس وتبث القلق والاضطراب في نفوسنا، هي بالتأكيد حقيقة أن المرضى النفسيين والأشخاص النرجسيين يتركون انطباعات أولية باهرة. وقد وجدت المرحلة الثانية من الإدراك لتساعدنا على تخطي هذه الانطباعات، وأن نرى الآخرين على حقيقتهم.

بوجه عام، يبدأ الفرد في المرحلة الثانية من الإدراك في التساؤل هل هناك دوافع ما تسببت في حدوث هذا السلوك نبعت من السياق الواقع فيه، أو أية ظروف وقتية من شأنها التأثير على السلوك بصورة أو بأخرى، وكذلك يبدأ في تحليل استدلالاته العقلية، ويحاول اكتشاف مواضع الانحياز، في الاستنتاجات التي توصل إليها. ويصف "جيلبرت" ما يحدث في هذه العملية قائلاً: "يقوم المراقب الواعي بتعقب الأفكار، وإزالة أية انحيازات. فهو يتعقب الفكرة، ثم يصلحها، ويصطدم بين الحين والآخر بالاستنتاجات التي يخرج بها عقله بصورة تلقائية وطبيعية".**

تسمى المرحلة الثانية من الإدراك مرحلة التصحيح، وهي صعبة وتتطلب جهدًا، ولا تحدث بصورة تلقائية. يتعين على الفرد أن يمتلك

** كقاعدة عامة: تعد الكتابة الأكاديمية جامدة ومملة، وتكاد تعدم فيها طرافة الأسلوب (فإن وجد، فليس متعمدًا). أعمال "دان جيلبرت" هي الاستثناء الذي يؤكد القاعدة، فيمتاز الفصل الخاص بعلم الشخصية الاعتيادية في كتابه *Handbook of Social Psychology* بالشمولية والفكرة الذكية وخفة الظل. للاطلاع على المزيد من المعلومات حول هذا الموضوع انظر: D. T. Gilbert, "Ordinary Personology," in *Handbook of Social Psychology*, vol. 2, ed. S. T. Fiske, D. T. Gilbert, and G. Lindzey (New York: McGraw-Hill, 1998).، بسبب *Handbook of Social Psychology*, vol. xogy, vol. 2, ed. S. T. Fiske, D. T. Gilbert, and G. Lindzey (New York: McGraw-Hill, 1998). الشخصية الاعتيادية في فصل "علم الشخصية الاعتيادية" في الكتاب السابق.

الطاقة العقلية والوقت والدافع لدخولها، فإن تعسر أي من هذه العوامل، فلن يتخطى الفرد الانطباعات التي كونها في أثناء المرحلة الأولى. وفي الغالب يتطلب الأمر وقوع ما يثير الاهتمام بشدة ليدفعنا إلى دخول المرحلة الثانية، كأن يسرق مستشارنا المالي أموالنا كلها، ثم يحاكم على تهمته تلك، لكن بعد أن سبق السيف العدل.

لكن، هذا لا يعني أننا لا ندخل المرحلة الثانية من الإدراك إلا بعد وقوع المحذور. استرجع تجربة مقال "كاسترو" التي قام بها "جونز" و"هاريسون" والتي أوضحت التأثير البالغ لانحياز الترابط، فقد قام "جيلبرت" بعد مرور عدة سنوات على الدراسة بمراجعتها وغيرها من الدراسات المشابهة بدقة، ولاحظ أن اتفاق المشاركين في الرأي كان أقل بكثير في حالة المقالات محددة الاتجاه عنه في المقالات الحرة. وفي حين يكتفي أغلبية الناس بما أخبرتهم به المرحلة الأولى ("إن كتب أحد مقالاً مادحاً كاسترو، فهو بالتأكيد يحبه")، فقد أخذ بعض المشاركين السياق في الحسبان، وأدركوا أن المقالات محددة الاتجاه سلفاً لا تخبر الكثير عن توجهات كاتبها الحقيقية. هؤلاء هم من سلكوا الطريق للمرحلة الثانية، فكانوا مستعدين للموازنة بين الاحتمالات وتمكنوا منها، ليصلوا إلى الحكم على الكاتب بدقة وموضوعية، أيًا ما كانت الأسباب التي دفعتهم إلى ذلك. المؤسف في الأمر أن هؤلاء الأفراد المميزين هم بمثابة الاستثناء الذي يؤكد القاعدة؛ بمقدور كل الناس تحري الدقة بشأنك، لكنهم ببساطة يمتنعون.

يفترض غالبية الناس، بشكل ضمني على الأقل، أن مشاعر التحامل والأحكام المسبقة هي التي تدفع الناس إلى اللجوء للانحيازات في حكمهم على تصرفات الآخرين؛ فتحن نرغب في أن نحسن الظن في جماعة بعينها أو أن نسيئه، فتوظف الصور النمطية لنسوغ لأنفسنا هذا التفكير. غير أن الدراسات العلمية في العقود القليلة المنصرمة أظهرت عجز البشر عن دخول المرحلة الثانية من الإدراك ومعاملة الآخرين

بشكل فردي طيلة الوقت، فالمواقف والأوقات تتباين في درجات صعوبتها. فعلى سبيل المثال، يزيد اعتماد الناس على الصور النمطية عند مواجهة مشكلة معقدة، أو حين يكونون تحت ضغط، أو حين تسوء حالتهم النفسية، أو تحت وطأة روتين حياتهم اليومية. أظهرت دراسة قام بها "جالين بودناهاوزن" أستاذ علم النفس في كلية كيلوج للعلوم الإدارية أن الأشخاص "النهاريين"، أولئك الذي يكونون في قمة نشاطهم في الصباح، أشد ميلاً لاستخدام الصور النمطية في حكمهم على الآخرين بعد انقضاء النهار. والعكس بالعكس، فالأشخاص "اللياليون" يميلون للجوء للصور النمطية بمجرد انشقاق النهار.^١

توضح الأبحاث التي قامت بها "باتريشا ديفاين" الخبيرة في الصور النمطية أنها تحدث على نحو تلقائي في المرحلة الأولى، فحين تخطيها للمرحلة الثانية، يبدأ الأفراد في تقييم مدى صلاحية الصور النمطية في توجيه الأحكام على الآخرين.^٢ كذلك من بين النتائج المهمة التي أظهرتها دراسات "ديفاين" أنه في المرحلة الأولى، تعمل الصور النمطية حتى إن لم يؤمن بها مستخدموها، أي أنك إن كنت مؤمناً بأن الصور النمطية حول الآخرين من النوع أو العرق أو ما سواهما لا تعدو محض كلام فارغ جارح للآخرين، فيكفي عقلك مجرد معرفة الصورة النمطية ليبدأ في استخدامها دون وعي منك في المرحلة الأولى من الإدراك. وما دام أن الصورة النمطية تستمر في عملها فإنها وبدون شك تحدث تأثيراً على الإدراك.

وعليه، إن أردت تواملاً ناجحاً مع الآخرين، وأن تترك لديهم الانطباعات التي ترغب فيها، فتصنع لنفسك صورة طيبة حسنة، يتعين عليك أن تعمل على إيصال الإشارات المناسبة في أثناء المرحلة الأولى من الإدراك، وهو أفضل السبل وأيسرها على الإطلاق للوصول لمبتغاك. وبعد أن عرفت الافتراضات التي يميل الأفراد لتبنيها في المرحلة الأولى، بمقدورك أن تسخرها لمصلحتك، وأن تتقي كلماتك وأفعالك بمقتضاها.

ولكن إن أردت حقاً إتقان فهم فنون الإدراك وعلومه، فعليك أن تعلم أن الآخرين لا يتوقفون عند تكون انطباع بشأنك فحسب، فكل منهاج معين يسير عليه؛ فهم إما يحاولون التأكد إن كنت جديراً بأن يثقوا بك، أو يحاولون الحفاظ على مواقع نفوذهم أو شعورهم بالاعتداد بأنفسهم. توظف كل واحدة من تلك المنهجيات الإدراك بأسلوبها الخاص، ونشأ عنها العدسات الإدراكية التي ينظر الآخرون إليك من خلالها. فإن تمكنت من فهم كيف تعمل أهم تلك العدسات، وهي الثقة والقوة والاعتداد بالذات، على تشكيل الإدراك في المرحلة الأولى، يسهل عليك حينها أن تترك الانطباع الذي تود أن تتركه عند الآخرين. وسوف يساعدك الجزء الثاني من الكتاب على استيعاب تلك العدسات الإدراكية.

الأفكار الرئيسية

المرحلة الأولى من الإدراك

- يربط المتلقون بين تصرفاتك وبين شخصك، أي شخصيتك أو قدراتك أو أخلاقك أو صفاتك المميزة، دون النظر إلى السياق الأوسع. وهو ما يطلق عليه *انحياز الترابط*.
- يبني المتلقون افتراضات تلقائية بكل سهولة ويسر حول أساس سلوكياتك، فيلجأون إلى الوسائل الإدراكية المختصرة والاستدلالات المتسارعة (مثل الصور النمطية) ليفهموك. ويقومون بذلك دون وعي منهم، فتأتي افتراضاتهم مشوهة بكل أنواع الانحيازات الممكنة، ولكنهم إذ هم غير مدركين لما يفعلون، يظنون أنهم ينظرون إليك بموضوعية تامة.

المرحلة الثانية من الإدراك

- يأخذ المتلقون السياق المحيط والعوامل الأخرى في الحسبان، ويعيدون النظر في انطباعاتهم عن السلوك بمقتضاها، فيخرجون بانطباعات أدق.

- يتعين على المتلقين أن ينتبهوا لكل ما يحدث حولهم، وأن يكون هناك ما يدفعهم لبذل الجهد لتصحيح انطباعاتهم، والا يكتفوا بالاستنتاجات التي توصلوا إليها في المرحلة الأولى. وحيث إن الناس في الغالب منشغلون ولا يوجد ما يدفعهم على تحري التفكير الصحيح؛ لهذا تتوقف معظم العمليات الإدراكية في الحقيقة عند حدود المرحلة الأولى ولا تتخطاها.
-

الجزء ٢

العدسات التي تشكل
الإدراك

عدسة الثقة

خرج الرئيس الأمريكي "جورج دبليو. بوش" والرئيس الروسي "فلاديمير بوتين" من اجتماع مغلق استمر قرابة الساعتين، وكان ذلك في بدايات الفترة الرئاسية الأولى للرئيس الأمريكي، وقد تعاهدا على العمل معًا لحفظ السلام، وبدء عهد جديد للعلاقات الأمريكية الروسية. وقف "بوش" إلى جوار "بوتين" عند قلعة برودو العتيقة التي يرجع تاريخها للعصور الوسطى، حيث عقد الاجتماع، ثم قال "بوش": "لقد نظرت إلى عيني هذا الرجل، فرأيت فيها رجلًا نزيهًا جديرًا بالثقة. وقد شف إليّ شيء من روحه، فأدركت كم هو مخلص لوطنه ولمصالحه العليا. "هل أستطيع أن أثق به؟ نعم أستطيع".

...

ما فعله الرئيس "بوش" في لقائه الأول مع نظيره الروسي (وأترك إلى القارئ تقرير ما إذا كان "بوش" فعله بشكل جيد أم لا) هو ما نفعله جميعنا عندما نتعرف على الآخرين للمرة الأولى، نتنظر إليهم، كما نظر "بوش" إلى "بوتين"، عبر عدسة الثقة. وهي العدسة التي يرتديها الآخرون حين يلقونك للمرة الأولى، أو حين يشعرون بأن التعامل بينكم لا يزال في طور التعارف. وتمتد جذور هذه العدسة إلى أوائل التاريخ الإنساني، حين كانت الأولوية دائمًا هي تحديد ما إذا كانت المخلوقات الأخرى تضررك الأذى أم لا. وفي عصرنا الحديث، لا نلقي بالاً إلى سلامتنا الجسدية (وإن لم

نزل نقلق بشأنها) بقدر ما يهمنى أن نطمئن إلى أن معارفنا الجدد جديرون بثقتنا.

بطريقة أخرى، نود دائمًا أن نعرف هل يشكل الآخرون خطرًا علينا، أي على علاقاتنا، ووظائفنا، وسعادتنا ورخاء عيشنا، ونفكر في قرارة أنفسنا: "هل سيجلبون لنا المشكلات؟" فمثلاً نسمى إلى أن نعرف هل سينافسنا الزميل الجديد في العمل ويحط من قدر جهودنا؟ وهل جيراننا الجدد ودودون ويشعرون بالمسؤولية، أم هم صاخبون يقيمون الحفلات طيلة الوقت، أو دائمو الشكوى من أن سياج الشجيرات بحاجة للتقليم؟ هل بإمكانى أن أتخلى عن حذري، أم عليّ أن أبقي حذرًا متيقظًا؟ وهذا نفسه هو ما يفعله الآخرون حين يلتقون بك، بغض النظر إن كانوا مدركين هذا أم لا.

إن إبداء الجدارة بالثقة له من المنافع العظيم، (وللعجز عنه من الأضرار الجسيم)، وبصفة خاصة في مكان عملك. فعلى سبيل المثال، أظهرت الدراسات أن الاستعداد لمشاركة المعلومات مع زملاء العمل، وهو الأمر الذي يمثل نقطة خلاف في المؤسسات الكبرى، يكون متوقعًا بشكل أكبر عند توافر مشاعر الثقة القوية المتبادلة بين الموظفين.^٢ الناس يصبحون أقل تحفظًا وأكثر اطمئنانًا حين ينظرون إلى زملاء العمل باعتبارهم أصدقاء لا أعداء، والمؤسسات التي يظهر فيها الرؤساء التنفيذيون وكبار المديرين الثقة المتبادلة بينهم تتخفض فيها معدلات دوران الموظفين،^٣ وحين يثق الموظفون ببعضهم بعضًا يزداد رضاهم عن وظائفهم ويقل شعورهم بالضغط فيها.^٤ ولا غرابة في أي من تلك المشاهدات، فما الذي يرهق المرء أكثر من اضطراره أن يبقي عينيه مفتوحتين ليحذر مكائد زملائه في العمل؟

ينصحنا الجميع دائمًا بأن نضع لأنفسنا ولفريق عملنا تحديات وأهدافًا طويلة الأمد، وبالفعل أثبتت الدراسات أن تحديد أهداف كبيرة عسيرة المنال يؤدي بالفعل إلى رفع مستوى العمل في الشركة، لكن هذا

يحدث حين يثق الموظفون بالمدير الذي يحدد تلك الأهداف فحسب.^٥ فحين لا يحدث ذلك، ويفقد الموظفون الثقة بمديرهم ويرتابون أنه لا يضع مصالحهم (ومصلحة المؤسسة) في مقدمة اهتماماته، يفقدون بدورهم ما يدفعهم لخوض التحديات الكبرى، فلا تتحقق تلك الأهداف طويلة الأمد.

إذن، الإيحاء بالثقة أمر مهم، يترتب عليه الكثير. ونقول الدراسات إنه لاكتشاف ما إذا كان الفرد محل ثقة أم لا، يقوم الآخرون بتحليل أفعاله وكلماته، باحثين فيها عن إجابتي السؤالين التاليين:

١. هل يضمري نوايا طيبة، أصدق هو أم عدو؟

٢. هل بمقدورك إثبات هذه النوايا، والتعامل وفقاً لها؟

لا يقل السؤال الثاني أهمية عن الأول؛ فإن كانت إجابتك عن السؤال الثاني بالنفي، فأنت بشكل لا تشكك خطراً، مهما تكن نواياك طيبة أو شريرة.

ومرة أخرى، نحن نسأل هذه الأسئلة ونجيب عنها دون وعي منا؛ إذ يقع كل ذلك في سرعة خاطفة في مناطق اللاوعي في العقل. وهي عمليات تحدث في المرحلة الأولى من الإدراك، وإن كانت تسير على منهجية معينة، كما سبق أن أشرت. وليس الهدف هنا تكوين انطباع بشأنك، بل تقرير ما إذا كنت عدوًا أم صديقًا.

فكيف إذن يأتي الأفراد بإجابات تلك الأسئلة؟ أظهرت عقود طويلة من الدراسات والأبحاث أن الأفراد دائماً متحفزون لتحديد جانبيين بعينهما من شخصية الطرف الآخر بمجرد رؤيته للمرة الأولى، وهما: دفاء الشخصية وكفاءته.^٦ فينبئ دفاء الشخصية، أي المودة والإخلاص والتعاطف، عن النوايا الحسنة للآخرين، وتدل الكفاءة، أي الذكاء والمهارة والفاعلية، على قدرتك على تنفيذ نواياك إن أردت؛ ولهذا قد يمثل الأشخاص أصحاب

الكفاءة أصدقاء قيميين أو أعداءً خطيرين. أما الأشخاص قليلو الكفاءة، فننظر إليهم بعين الشفقة أو بعين التعالي، هذا إن كلفنا أنفسنا بالنظر إليهم من الأساس.

وفقاً لما جاءت به أستاذة علم النفس في هارفارد "إيمي كادي"، وهي واحدة من أكبر المشاركين في هذا النوع من الأبحاث، تُفسّر عمليات إدراك الناس بناءً على الكفاءة أو دفء الشخصية نسبة ٩٠٪ من التنوع في آراء الآخرين بشأنك، سلبية كانت أو إيجابية.^٦ ومن هنا تأتي الأهمية البالغة لأن نعرف كيف نظهر الكفاءة أو دفء الشخصية، فإرانا الآخرون حلفاء لا غنى عنهم.

إظهار دفء الشخصية

كيف توحى للناس بأن يثقوا بك إلى جانبهم، وأنت لا تطمح إلا في الأفضل بالنسبة إليهم؟ شخصيًا لا أرى ما يمنع من أن تذهب إلى الآخرين وتقول: "أنا فلان، وأنا لا أضمر لكم أذى ولا شرًا"، ولكن كم هي نادرة المواقف التي لن يكون هذا التصرف فيها غريب الأطوار وعجيبًا. وغرابة الأطوار هي آخر ما يبحث على الثقة.

وعوضًا عن التصرفات الغريبة، يتعين عليك أن تظهر دفء شخصيتك على نحو غير مباشر، فحين يحاول الناس إظهار المودة، يميلون إلى إلقاء الإطراء والمجاملة، وصنيع المعروف، وإظهار الاهتمام بمشاعر الآخرين وأفكارهم.^٧ كما يحاولون إبداء الصفات الحميدة كالطيبة والإخلاص والتعاطف والمودة، والتي تدل على امتلاكك قدرًا من تقدير الآخرين، مساويًا لتقديرك لذاتك، إن لم يربُّ عليه.

هلم نستعرض عددًا من الإستراتيجيات التي تثرى نصيبك من دفء الشخصية.

إبداء الانتباه

عندما تحدث أحدهم، لا تحول عينيك عن عينيه، سواء كنت متحدثًا أو مستمعًا، ولا بأس من إيماءة برأسك بين الحين والآخر لتظهر أنك تفهم ما يقول، وابتسم، خاصة حين يبتسم محدثك. وفوق كل ذلك، صب جام تركيزك فيما يقال لك، فالتناس يحبون أن يسمعهم الآخرون، حتى إن لم يكن بمقدورك منحهم ما ياملون فيه، أو تقوم بما فيه العون لهم. تظهر الأبحاث أن التقاء النظر، والإيماء بالرأس، والابتسام، هي المؤشرات الجسدية الرئيسية الثلاثة على دفء الشخصية. كما تظهر أيضًا أن الناس في الغالب لا يمتلكون أدنى فكرة عندما يقصرون في أداء هذه المؤشرات، وعليك أن تسأل أصدقاءك وعائلتك عما إذا كان هذا الأمر أنت بحاجة إلى العمل عليه أم لا.^١

عندما بدأ صديق لي مهام منصبه الجديد كرئيس فريق من المحررين، سعى إلى أن يوصل إلى موظفيه أنه يقدر وجهة نظر كل واحد منهم؛ لهذا حرص في الاجتماعات على أن يظهر على وجهه تعبير "المستمع المنصت" حين يتكلم الآخرون. بعد عدة أسابيع انعقد فيها العديد من الاجتماعات، تمكن أحد الموظفين من أن يستجمع شجاعته، ويسأل رئيسه السؤال الذي يدور بعقل جميع زملائه.

"هل قلنا ما يغضبك منا الآن يا تيم؟"

"لا، على الإطلاق. بل هذا ما أبدو عليه حين أكون منصتًا."

"حسنًا. إذن، يجدر بك أن تعلم أن تعبير وجهك حين الإنصات يجعلك تبدو غاضبًا للغاية".

تذكر دائمًا هذه القصة التحذيرية، واحرص على أن ترى ما تبدو عليه تعبيرات وجهك بالضبط حين تتحدث مع الآخرين. وسترى العجب العجاب.

إظهار التعاطف

عندما تحاول التعرف أكثر على الآخرين، جرب لبعض الوقت أن تضع نفسك مكانهم، وأن ترى الأمور من الزاوية التي ينظرون بها. وكلما حرصت على فعل هذا، زادت قدرتك عليه (ولا تقلق، فإن النظر إلى الأمور بمنظور الآخرين هي مهارة مكتسبة تصبح بالممارسة أكثر تلقائية وسهولة). حاول أن تجد نقاط الالتقاء بينك وبين محدثيك، مثل: ما تحبونه وما تبغضونه، والخبرات والتجارب الماضية. واستخدم دومًا عبارات مثل: "أنا أعرف ما الذي تشعر به"، فتظهر تعاطفك معهم بصورة مباشرة.

ومن بين أنجح السبل لذلك، والذي غالبًا ما يغفل الناس عنه، الأسلوب الذي يطلق عليه علماء النفس الاعتذار الزائد، أي حين تقول: "أنا آسف" فلا تعني بها تحميلك للذنب، بل تعبر بها عن تألمك لمتاعب الآخرين، (بطريقة أخرى، تعتذر عن شيء لم تتسبب فيه). يقوم الكثيرون بذلك عفويًا، فيقولون مثلًا: "آسف على هطول المطر"، أو "آسف أن تعطلت خططك"، في حين أنهم بدون شك غير مسئولين عن أي من تلك الظروف. تعد الاعتذارات الزائدة إحدى الطرق السهلة والقوية للتعبير عن أنك ترى بعين الآخرين، وتفهم ما يمرون به، وتتمنى لو تتصلح الأمور للأفضل. وهو ما يعزز أواصر الثقة بدرجة كبيرة، حتى إن الأشخاص المستقبليين لهذه النوعية من الاعتذار يكونون على استعداد للتخلي عن واحدة من أغلى ما يملكون: هواتفهم المحمولة.

قام الباحثون في كلية هارفارد للأعمال وكلية وارتون بتجربة طلبوا فيها من أحد الطلاب أن يقترب من خمسة وستين شخصًا غريبًا في محطة قطار كبيرة في يوم ممطر، ويطلب منهم أن يعيروهم هواتفهم. وقام في نصف المحاولات باستخدام عبارة "أعتذر بشدة على المطر"، قبل أن يطلب منهم إعارته هواتفهم المحمول. فكان المذهل أن نسبة ٤٧٪ ممن تلقوا الاعتذار أعطوا الطالب هواتفهم، مقارنة بنسبة ٩٪ فحسب في النصف الآخر.^{١١}

قد يقول قائل هنا: "أليس الاعتذار علامة على الضعف؟" وعليه، يمكن لهذا الاعتذار الزائد في ظروف غير مناسبة أن يفسر على أنه تحمل للذنب؟ والإجابة أنه إن حدث ذلك فلا بأس، فقد أظهرت الدراسات الحديثة أن مَنْ لديهم الاستعداد لتحمل مسئولية أخطائهم وأخطاء فريقهم الذي يعملون معه، ينظر إليهم على أنهم ذوو شخصيات محترمة، يتمتعون بالنزاهة، يحملون نوايا طيبة حيال الآخرين، وهي عوامل تعزز الثقة وتقويها. " فلا تتردد في الاعتذار، فلا يأتي الاعتذار إلا بكل جميل.

المبادرة بالثقة

ينغرس في البشر ميل دفين لأسلوب المعاملة بالمثل؛ فقد طُبِعنا على الرغبة في أداء المعروف ومنح الهدايا، والعمل على ترقية مَنْ قاموا من أجلنا ببعض الخدمات في الماضي. ولهذا تبادر عروض المبيعات بالعطايا المجانية، على غرار اشتراك واحد وخذ الأخرى مجاناً، أو بادر بالشراء الآن واحصل على فتاحة زجاجات مجانية مع كل طقم ملابس تشتريه. وبدون وعي، يفسر الناس هذه العروض المجانية على أنها هدية يتعين عليهم ردها، عن طريق شراء المنتج المعلن عنه بالطبع.

وهذا المبدأ القائم على أسلوب المعاملة بالمثل ينطبق أيضاً على الثقة، فيسهل علينا أن نثق بمن سبقونا بالثقة بنا، مثل الشخصيات المنفتحة المتعاونة، لا المتنافسة والمتحدية، والذين يقدمون مصلحة الآخرين على أنفسهم. بلا شك تتطوي هذه الإستراتيجية على قدر من المخاطرة، غير أن ما ستحصده منها جدير بالمجازفة.

يمكنك كذلك أن تبدأ بمشاركة بعض حكاياتك الشخصية (التي تصح مشاركتها بالطبع) عن تجاربك الماضية، فإن إرخاء بعض تحصيناتك هو واحد من أفضل سبل إظهار دفء الشخصية. تحدث عن الصعوبات التي واجهتها، والتحديات التي خضتها. دع الناس يروا هيك الجانب الإنساني، وأنتك بشر غير معصوم. ولن ينظر إليك الآخرون بسلبية، بل في الغالب سيجدون في هذه المشاركة الحميمة ما يخبرهم بأنكم في القارب نفسه.

إظهار الكفاءة

تشكل قدرتك على توظيف قدراتك ومهاراتك لتحقيق نواياك عاملاً مهماً للثقة بك، فلا يكون لحلفائك نفع ما لم تثق بكفاءتهم وقدراتهم. عندما لا يثق مديرك بقدرتك على تحقيق خططك، فلا يمهّد إليك بالمهام الرئيسية والترقيات ولا تتاح لك المساحة لأن تقوم بعملك على النحو الخاص بك وأن تقدم على المخاطرة. وعندما لا يثق موظفوك بقدرتك على أن تفي بوعودك، لا تخرج منهم بأعلى معدلات الأداء، ولا قدر المعلومات الذي تحتاج لأن يعطوك إياه لتتخذ القرارات المناسبة.

وكل النصائح التي تسمعها حول إظهار كفاءتك تقول بوضوح إنه عليك أن تبرز إنجازاتك وخبرتك، وأن تثق بنفسك وأن تتجنب الوقوف في موقف دفاعي. وليس بمقدوري وصف أهمية الإستراتيجية البسيطة التالية: إن المحافظة على التواصل البصري في أثناء المحادثة يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمستوى الذكاء، ويدرك الآخرون ذلك بطريقة أو بأخرى، فيرون دائماً في من يحافظون على التواصل البصري ذكاءً متقدماً.^{١٢} ولا تقوتنا هنا الإشارة إلى أن التواصل سهل الفهم، والتحدث بسرعة، والإيماءات، وهز الرأس، والوقوف معتدل القامة، كلها مما يدفع على إظهار الكفاءة.

هلم نستعرض بعض الإستراتيجيات، والتي إن تكن أقل وضوحاً من السابقين، إلا أنها لا تقل عنهم أهمية. ويتمين عليك استخدامها، إن أردت أن تترك انطباعاً لدى الناس بكفاءتك.

(أظهر) امتلاكك إرادة قوية

يفضل الناصحون عن كيفية ترك انطباع جيد عن قوة الإرادة، فإن رغبت في أن تدفع الآخرين إلى الثقة بك، ينبغي عليك أن تدرك أنه ليس من مصلحتك أن تظهر عدم القدرة على التحكم في ذاتك. وقد أظهرت الأبحاث أن الناس لا يثقون بضعفاء الإرادة.^{١٣}

لو نظرنا في الأمر، لوجدناه منطقيًا للغاية. نحن نثق بالآخرين حين نثق بمقدرتهم على الخروج من الأوقات العصيبة، أو أنهم يمتلكون القدرة على مقاومة أنفسهم، فلا يضعون مصالحهم قبل مصلحة الآخرين حين تأتيهم الفرصة.

وأظهرت الدراسات كذلك أن ثقة الآخرين بك تتضاءل حين تأتي أمام الناس بتصرفات تدل على عجزك عن التحكم في ذاتك،^{١٤} أي أن الأفعال التي ينبغي ألا تأتي بها، مثل التدخين، والإفراط في الأكل، والإنفاق برعونة، والكسل، والتأخير، وقلة التنظيم، والحساسية المفرطة، وسرعة الغضب، كلها تترك تأثيرًا أسوأ مما تظن، لما يتبعها من ضرر على إدراك الآخرين لجدارتك بالثقة.

لهذا السبب بالتحديد لا تحب الجماهير السياسيين الذين تورطوا في خيانة زوجية. يقول المنطق إنه لو حنث الرئيس أو عضو مجلس الشيوخ أو ممثل الكونجرس بمهده بالوفاء بينه وبين زوجته، فليس في ذلك ما ينتقص من قدرة هذا المسئول على القيام بواجباته ومسئوليات منصبه. لكن الحقيقة غير ذلك؛ فالأمر يؤثر على تقييمنا للمسئول، وفي ظني أن السبب الرئيسي يرجع إلى أن الخيانة الزوجية، وخاصة إن كان مرتكبها شخصية عامة قد تخسر كل شيء إذا افتضح أمرها، تنبئ عن سلوك غريزي متهور، لا يأتي به إلا شخص يفقر إلى التحكم في نفسه.

ماذا يتوجب علينا فعله إذن حتى نتجنب أن يحبط الآخرون من جدارتنا بثقتهم؟ الحل الأمثل هو أن تمتلك زمام مشكلاتك، وأن تتخلص من عاداتك السيئة للأبد. وربما تمنحك حقيقة أن ثقة الناس فيك تتضاءل بسبب تلك العادات دافعًا حتى إلى أن تخوض هذا التحدي الصعب. غير أن هذا الحل يتطلب الكثير من الوقت؛ فلا يوجد من بيننا من هو قادر أن يتخلص من عاداته السيئة بسهولة أو بين عشية وضحاها، فحاول الآن على الأقل أن تبقي مشكلات تحكمك في ذاتك لنفسك.

احذر من الثقة المفرطة بالنفس

بينما يتغنى مدربو مهارات القيادة في الغرب بفضائل الثقة بالنفس، فإن لعلماء النفس رأياً آخر، فيرون أن الأمور ليست وردية بالشكل الذي يظنه الجميع، فالثقة المفرطة بالنفس أمر خطير، وقد تقودك إلى أن تصبح غير مستعد لإنجاز العمل، وأن تضع لنفسك أهدافاً غير واقعية، وأن تتخذ قرارات خطأ. وفوق ذلك كله، عندما تتخطى ثقتك بنفسك قدراتك الفعلية، ستصبح مثار سخرية الآخرين. فمن ذا الذي يثق بشخص يحمل أضعاف ما تقدر عليه كفاءة؟ أيمكنك أن تثق بهذا الشخص من الأساس، أو أن تنظر إليه نظرة إعجاب؟ أوضحت الأبحاث التي قام بها "توماس كامورو بريموزيك" أستاذ علم النفس في جامعة لندن، أن الناس لا يحبون الأشخاص المفرطي الثقة بأنفسهم.^{١٠} ولا غرابة في الأمر، فإننا نضجر بالاستماع لمن يتكلمون ويتباهون، ولا نراهم يأتون بأي مما يدعون.

فإن أظهرت قدراً واقعياً من الثقة بالنفس، فسوف ينظر الناس إليك بإيجابية، أظهر أيضاً بعض التواضع، وستجد أنك على الأرجح لن تمثل تهديداً لشعور الآخرين بتقدير الذات (انظر الفصل السادس). وفي واقع الأمر، يقول "كامورو بريموزيك" إنك إن تواضعت بشأن مهاراتك وقدراتك، فسوف يزداد تقدير الناس لكفاءتك بنسبة ٢٠٪ إلى ٣٠٪، وأن المفاخرة الفارغة بقدراتك، تنقص منه بالمقدار نفسه، وحرى بالمديرين أن يجدوا في هذه النتائج النصح الرشيد. وعلى أية حال، يقول "جيم كولينز" الذي أفتى ثلاثين عاماً من حياته يدرس كيف تنجح الشركات والمؤسسات (ومؤلف كتاب *Good to Great and Built to Last*) أن الشركات التي يديرها قادة متواضعون، دائماً ما تتفوق في نجاحها على الشركات التي يقودها قادة مبتكرون.

اتخذ وضعية توحى بالقوة

ترتبط الكفاءة ارتباطًا وثيقًا بالقوة، فلا يرتقي في الوظائف في الغالب إلا هؤلاء الذين يتمتعون بأكبر قدر من المهارة والقدرة. في مملكة الحيوان، تتخذ الحيوانات القائدة وقفات وهيئات جسدية خاصة، لفرض هيمنتها على الآخرين؛ فتقف وقد انضردت قامتها، وانتفشيت صدورها، وتحركت ذيولها في خيلاء، فتشغل لنفسها أكبر قدر من المساحة، وتفرض سلطانها وحضورها القوي. في حين ينحني الأفراد التابعون، وتنخفض منهم الرؤوس، يجرون أذيالهم بين أقدامهم، ويظهرون الطاعة والخضوع.

لا يختلف الأمر بالنسبة للبشر، فغالبًا ما يكون أقوى الأشخاص في الغرفة وأكبرهم ثقة بالنفس هو من يتحرك بحرية وثقة، فتكون خطواته واسعة، ويميل للأمام، ويمد ذراعيه على طولها حين يوميء بشيء ما. إنه في الغالب الرئيس التنفيذي من لا يجد غضاضة في أن يرفع قدميه على طاولة الاجتماعات، عاقدًا الكفين وراء رأسه، بارز الساعدين للأمام، ولديه الثقة الكافية بسلطته ليجلس كيفما يحلو له أن يجلس.

أما الأفراد الضعفاء العصبيون فيتضاءلون في وضعياتهم الجسدية على قدر استطاعتهم؛ فتتحني أكتافهم، وتتضم أقدامهم، وتستقر أيديهم على حجورهم، وتتعد أذرعهم أمام صدورهم متخذين وضعية دفاعية. هم هؤلاء الجالسون في ركن الغرفة، منسيون يودون لو لم ينادهم أحد، وبالكاد يلتفت الآخرون إليهم.

يعرف علماء النفس منذ زمن أن الأشخاص الأقوياء والضعفاء يتبنون هذه الوضعيات دون وعي منهم، وأن الآخرين يفسرونها دون وعي كذلك، كمؤشرات على الفوارق في المكانة والسلطة بين المتحدثين. فإن وضعك الجسدي يخبر عنك بالكثير، شئت هذا أم أبيته.

لكن الدراسات الحديثة خرجت لنا بنتائج جديدة مذهلة عن العلاقة بين السلطة والوضعيات الجسدية؛ وهي أنهما يعملان في الاتجاه نفسه،

أي أن اتخاذك وضعية توحى بالقوة من شأنها أن تجعلك أقوى سلطاناً في الحقيقة.

طلبت "إيمي كادي"، في دراسة قامت بها مع عدد من زملائها، من المشاركين الذكور والإناث، أن يتخذوا وضعيتين جسديتين بعينهما، كلاً لمدة دقيقة واحدة. إحداهما توحى بالقوة والنفوذ (كجلسة الرئيس التنفيذي رافعاً قدميه على الطاولة عاقداً الكفين وراء رأسه، أو الوقوف على ساقين متباعدين، مع الميل إلى الطاولة والارتكاز بذراع واحدة عليها)، والأخرى توحى بالضعف (كالجلوس مع ارتخاء الكتفين وتشبيك اليدين في الحجر، أو الوقوف مع ضم القدمين وعقد الذراعين أمام الصدر).^{١٦}

في الحالة الأولى، أفاد المشاركون أنهم لم يشعروا بقدر أكبر من "القوة" و"السيطرة" فحسب، بل كانوا على استعداد للمخاطرة عندما طلب منهم أن يجازفوا بالأموال التي حصلوا عليها من الدراسة في مقابل احتمال الحصول على ضِعفها. كما أظهر الأشخاص المتظاهرون بالقوة ارتفاعاً ملحوظاً في معدل هرمون التستوستيرون وانخفاضاً في الكورتيسول (كما ظهر من تحليل اللعاب)، وهي حالة عصبية طالما قرنتها الدراسات العلمية القديمة بالسيطرة، والتنافس، والتكيف مع التحديات، ومقاومة الأمراض، والمقومات القيادية. لم يتسبب إذن اتخاذ وضعية موحية بالقوة والسيطرة في إحداث تغييرات نفسية وسلوكية وثيقة الدلالة على الأشخاص الأقوياء فحسب، بل خلقت تغييرات جسدية مميزة للشخصيات القوية كذلك.

على الجانب الآخر، أظهر المشاركون المتظاهرون بالضعف انخفاضاً حاداً في التستوستيرون وارتفاعاً في الكورتيسول، متبنين بذلك الخصائص الجسدية للأفراد التابعين، العصبيين والمتجنبين للمخاطرة. فقد تسببت الوضعية التي اتخذوها في انخفاض شعورهم بالقوة، واستعدادهم للمجازفة وانتهاز فرصة الفوز بربح كبير.

لاحظ الوضعية التي تجلس عليها الآن، وتأمل حركاتك الجسدية الاعتيادية حين تجلس في مكتبك، أو في اجتماع، أو تتحدث إلى الآخرين، وحاول التعرف على الرسالة التي تبعثها لغة جسدك (أي وقفك، ووضعية جسدك، وإيماءاتك) إلى الآخرين، والأهم أن تتعرف على الرسالة التي تبعثها إلى عقلك أنت. فإن كنت منكشأً في جلستك في أثناء احتفال ما، أو عاقد الكفين أمام صدرك كدرع حربية، فسينتهي بك الأمر أن تشعر بأنك ضعيف معدوم الكفاءة؛ إذ إنه سيفترض أن هذه هي صورتك الطبيعية. فاتخاذ وضعية توحى بالقوة يعينك بشدة على إظهار كفاءتك، وخاصة إن لم تكن ممن يتغنون بمميزاتهم طيلة الوقت، وتمنحك دفعة قوية تساعدك على خوض التحديات التي تواجهك.

التأكيد على قدراتك

من المنطقي الافتراض بأن الطريقة المثلى لإظهار الكفاءة هي تعريف الآخرين بتاريخ إنجازاتك، في نهاية الأمر يعد تاريخ الشخص المهني الناجح أهم العوامل المؤثرة في تحديد فوزه بالوظيفة المنشودة من عدمه. أم أن الأمر مختلف؟ أجل، في الحقيقة.

إننا نقرر من سنقوم بتوظيفه أو ترقيته، أو من نشاركه في العمل، استنادًا إلى "إنجازاته المتوقعة" أكثر من "إنجازاته السابقة". فيوجد لدينا انحياز آخر يعمل دون وعي منا، ليقودنا إلى تفضيل الواعدين بالنجاح على من سبق أن نجحوا.

ترسم لنا مجموعة من الدراسات المذهلة التي قام بها "زاكاري تورمالا" و"جاياسون جيا" من جامعة ستانفورد، و"مايكل نورتون" من كلية هارفارد للأعمال، صورة نقية توضح لنا كيف نفضل الواعدين بالنجاح عن الناجحين مسبقًا دون وعي منا.^{١٧} ففي دراسة منها، طلب الباحثون من المشاركين انتحال دور المدير الفني لضيق لكرة السلة للمحترفين، والذي يتعين عليه أن يقدم عرضًا للتعاقد مع لاعب بعينه. وحتى يتمكن المشاركون من تقييم اللاعب، أعطاهم الباحثون بيانًا زاهرًا بإنجازات اللاعب على

مدار خمس سنوات (الأهداف التي سجلها، والأهداف التي صنعها، والنقاط التي اقتصصها من الفريق المنافس، وما إلى ذلك). وأخبروا مجموعة بأن هذه البيانات هي بمثابة تقرير بإنجازات اللاعب في خمس سنوات من احترافه، وأخبروا مجموعة أخرى بأنها تصورات لما يمكن للاعب تحقيقه في سنواته الخمس الأولى، (أي بقدراته خلال هذه السنوات).

بعدها، سأل الباحثون المشاركون كم سيدفعون للاعب في سنته السادسة. فمن قيموا اللاعب استنادًا إلى نجاحه الموعد، قرروا أن يمنحوه مليون دولار أكثر في راتبه السنوي ممن قيموه بناء على نجاحاته السابقة (٢٥، ٥ مليون دولار مقابل ٢٦، ٤ مليون دولار). كما تنبأوا له بإحراز المزيد من الأهداف، وأن يفوز بمكان في المنتخب الأمريكي لكرة السلة.

وجد الباحثون النتائج نفسها في تقييمات الشركات للمتقدمين للوظائف. وفي هذه الحالة، عقدوا مقارنات بين متقدم يتمتع بعامين من الخبرة، وقد حقق نجاحًا باهرًا في اختبار مقومات القيادة، وبين متقدم لا خبرة له وقد حقق كذلك نتائج مرتفعة في اختبار يقيس مقومات القيادة المتوقع له إظهارها (مع ثبوت امتياز المرشحين بالمقدار ذاته في كل الجوانب الأخرى). وقرر المقيّمون أن فرصة المرشح الواعد بالقيادة المثمرة في تحقيق النجاح في الشركة، أكبر من نظيره ذي الرصيد المثبت من مقومات القيادة.

أظهرت دراسات أخرى قام بها الباحثون أنفسهم أننا نؤثر الفنانين والأعمال الفنية الواعدة للفوز بالجوائز عن تلك التي سبق لها النجاح، ونفضل المطاعم والطهاة المتوقع لهم النجاح الباهر عن أولئك الذين قد صنعوا أسماءهم بالفعل في المجال. في دراسة مذهلة، قارن الباحثون بين نسختين من الإعلانات على موقع فيسبوك، عن كوميديان مسرحي معروف. قال النقاد في الأولى: "أسطورة الكوميديا الجديد، إن الجميع يتحدثون عنه"، بينما كتبوا في الثانية: "ربما يكون أسطورة الكوميديا الجديد، وفي غضون سنة سيتحدث عنه الجميع". فحصلت النسخة التي

ركزت على مستقبل الكوميديان على كم أكبر من التفاعل وتسجيلات الإعجاب.

قد يتبادر إلى الذهن - خطأ - أن تلك الملاحظات تدل على انحياز خفي إلى الشباب. صحيح أن الشخص واعد النجاح، لا صاحب الإنجازات السابقة، هو في الغالب المرشح الأصغر عمراً، إلا أن الباحثين حرصوا على أخذ العمر في الحسبان، واستنتجوا أنه ليس بالعامل المؤثر.

فإن كان تفضيل النجاح المرتقب على النجاح سابق الحدوث به شيء من المخاطرة واللامعقولية، فلم نقوم به؟ وفقاً لما أتت به الدراسات السابقة، فإن النجاح المرتقب لا سابق الحدوث يثير اهتمامنا أكثر لما فيه من ترقب ومخاطرة. فحين يصطدم العقل البشري بالاحتمالات، يميل إلى التركيز أكثر على التفاصيل لفهم هذه الاحتمالات، فيتطلب ذلك منه القيام بعمليات عقلية أعقد وأطول. بحثنا الأشخاص الواعدون بالنجاح الباهر على التفكير العميق أكثر ممن سبق لهم النجاح. فإن توافرت المعلومات المناسبة حول المرشح واعد النجاح، فإن كل تلك العمليات العقلية (دون وعي) تؤدي إلى تقييم أعلى إيجابية بشأن كفاءة المرشح. (ويجب التشديد هنا على أن تكون المعلومات بشأن المرشح مناسبة وفي صالحه. ففي دراسة أخرى، وُصف المرشحون بأن لهم مستقبلاً واعدًا، دون أن يتوافر ما يدعم هذه التوصيات، وحينها فضل المقيّمون المرشحين أصحاب الإنجازات السابقة المثبتة).

يقودنا كل ذلك إلى أنه يتعين علينا تبني إستراتيجية مختلفة تماماً لإظهار كفاءتنا، عن تلك التي نسير عليها بالسليقة؛ إذ هي غير صحيحة أكثر الوقت، فإن نجاحك المرتقب لا إنجازاتك السابقة هو ما يدفع الآخرين للانبهار بك، وإن لم يدركوا ذلك. وقد حان الوقت لتبدأ توجيه اهتمام الآخرين على مستقبلك لا ماضيك، حتى لو كان ماضيك عامراً بالنجاحات، فإن ما ستكون عليه، لا ما كنت عليه، هو ما يجذب انتباه الآخرين إلى كفاءتك.

إشكالية إظهار دفع الشخصية والكفاءة معاً

هنا تبدأ الأمور تتعقد؛ فربما بدأت تلاحظ أن النماذج السلوكية المرتبطة بدفع الشخصية تتعارض مع تلك المرتبطة بالكفاءة. فإذا أظهرت وداً زائداً، سيبدأ الآخرون في انتقاد كفاءتك. فإن زادت كفاءتك، سيرى الآخرون فيك شخصية باردة المشاعر.

أمعن التفكير وستجد أن الأشخاص حين يودون إظهار المودة، يصبحون ودودين ومجاملين، ويأتون بالإيماءات اللطيفة، ويحثون الآخرين على التحدث، (ويجيدون الإنصات). ولكن حين يودون إظهار الكفاءة، يتحولون إلى النقيض تماماً، فيتكلمون ولا يسمعون، ويركزون الحديث على إنجازاتهم وقدراتهم، ويتحدون آراء الآخرين لإبراز خبرتهم ومعرفتهم.^{١٨} وواقع الأمر أن الناس على دراية بهذا التناقض، بوعي منهم أو بدون وعي، ويوظفونه لمصلحتهم؛ فيخففون من إظهارهم الكفاءة ليكونوا أكثر وداً تجاه الآخرين، والعكس بالعكس.

يشير علماء النفس إلى التناقض الواضح الذي يراه الناس في صفاتهم بالأثر التعويضي، ونرى ما يدل على هذا التأثير في الصور النمطية؛ أن النساء مثلاً يتمتعن بشخصية أكثر دفئاً من الرجال لكنهن أقل منهم كفاءة، أو أن الأثرياء يتمتعون بالذكاء لكنهم باردو المشاعر نسبياً، في حين أن سيدات الأعمال المدافعات عن المرأة، والشخصيات النسائية المثقفة، أو كل من يطلق عليهن سيدات غير تقليديات، ينظر إليهن على أنهن أكثر كفاءة ولكن أقل دفئاً في المشاعر (ربما هناك علاقة سببية). قد يتخذ التمييز ضد هؤلاء السيدات صورة عنيفة للغاية، السبب يرجع إلى فشلهن الواضح في التزام القاعدة القائلة إن السيدات أكثر حميمية وأقل كفاءة.

تكشف لنا الدراسة التي قام بها "كادي" و"فيسك" و"بيتر جليك" نتائج مزعجة بخصوص هذه الاعتقادات، في محيط العمل في العصر الحديث: فإن الأمهات العاملات يبدون أكثر وداً من بقية الموظفين وأقل منهم كفاءة، بينما ينال الآباء العاملون ميزة دفع الشخصية دون خسارة

الكفاءة.^{١٩} فأين العدل في ذلك؟ وفي واقع الأمر إن هذه الاعتقادات شديدة الرسوخ لدرجة أن جانباً واحداً من المعلومات ليستدعي الآخر تلقائياً؛ (قلو قيل إن فلاناً شخص ودود، أو إن مجموعة بعينها تمتاز بحميمية العلاقات بين أعضائها)، سرعان ما يبدأ الآخرون في ملء الفراغات بأنفسهم، ويفترضون أن الشخص أو المجموعة أقل كفاءة من غيرهم ممن ليسوا على القدر نفسه من دفاء الشخصية.^{٢٠}

ظاهرياً، يبدو أننا سنتعرض للانتقاد في حالة ما اتبعنا أيّاً من السيناريوهين. فإن يراك الآخرون دافئ المشاعر لكن قليل الكفاءة، فأنت تثير التعاطف لديهم وليس الهيبة، وإن تظهر ذا كفاءة عالية وبارد المشاعر، تثير في الآخرين الهيبة والاحترام؛ وكذلك الحسد والتوجس منك، وقد ترى زملاءك يسعدون حين تتعثر في العمل، فلا تتدهش.

لحسن الحظ يوجد حل لهذه الإشكالية: ركز على إظهار صفات دفاء الشخصية التي لا يتبعها ضعف الكفاءة، أي أظهر الجانب الأخلاقي من دفاء الشخصية. "بول روزين" (عالم النفس الذي أقتني بترك تخصصي في الكيمياء لأعمل في مجال علم النفس، وأشعر بامتنان له)، في دراسة قام بها مع مجموعة من زملائه، يبرهن على أن الأخلاق المرتفعة، لا المشاعر الدافئة، هي أدق المؤشرات على قدرة المرء على الالتزام بنواياه الطيبة نحو الآخرين، وعليه ترشدنا الأخلاق إلى من هم جديرون بثقتنا.

وجد الباحثون أن الصفات مثل الشجاعة والعدل والنظام وتحمل المسؤولية والأمانة والإخلاص، أي الصفات التي تخلو من الحساسية والضعف المرتبطين بدفاء المشاعر، تنبئ عن النوايا الحسنة والجدارة بالثقة خير من الصفات مثل المرح والاجتماعية والقبول، دون أن تدل على كفاءة متدنية. (بالطبع تمتاز الصفات مثل الاجتماعية وخفة الظل والقبول بأنها أسير في إيصالها للآخرين، خاصة في وقت يسير. فمن المستبعد أن يراك الآخرون شخصاً منظماً، بعد محادثة مختصرة معك فحسب).

من المهم أن ندرك أن دفاء الشخصية لا يعني بالضرورة أن "يحتضنك" محدثك، أو أن تكون شخصية "مشجعة"، أو تكون "الشخص

الذي يود الجميع لو كان صديقهم". فلولم تكن من الطراز الودود الرقيق، ويضايقك الحديث عن المشاعر، فلا تخش شيئاً. يمكنك أن تظهر نواياك الطيبة، وأن تدفع الناس ليروك عبر عدسة الثقة، بأن تكون ذلك الشخص الذي يمكن للآخرين الاعتماد عليه أن يقوم بالأمر الصحيح دائماً. في النهاية، هذا هو ما تعنيه الثقة في الأساس.

الثقة والقيادة

ترتبط الثقة ارتباطاً وثيقاً بالقيادة الجيدة؛ فحين يثق بك أعضاء فريقك لتقودهم، يزداد التزامهم بأهداف الفريق، ويتحسن التواصل بينكم، فتدفع الأفكار بسهولة أكبر، ويزداد الإبداع والإنتاجية. والأهم من ذلك كله، إن الموظفين يستقبلون التغيير بأريحية أكبر، ويزيد اعتمادهم لاستقبال رؤية جديدة للممل، حين يعملون تحت قيادة شخص يثقون به. فعندما تقصد ثقة فريقك، لا تخرج منه بأفضل إمكاناتهم، ولا تصلك منهم المعلومات اللازمة لاتخاذ قرار رشيد، وتجد نفسك عاجزاً عن أن تكون مصدر إلهام لفريقك، أو أن تؤثر فيهم، أو أن تحدث تغييراً حقيقياً ملموساً. يتفق الجميع على أن الثقة شيء رائع، لكن المشكلة تكمن في أن الناس يرون القيادة تعني الكفاءة أولاً وأخيراً، أي تعني القوة والثقة بالنفس والإنجازات. ونحن نحرص على إثبات أننا كقادة نعرف كيف ندير عملنا، حتى إننا نغض الطرف عن واحد من الجوانب المهمة في معادلة الثقة: إثبات أننا نضع مصالح الآخرين في أولوية اهتماماتنا. أي أن دفع الشخصية دائماً ما يأتي متأخراً.

أثبتت الدراسات التي قامت بها "كادي" أنه حين يظهر القائد الكفاءة قبل دفع الشخصية، فهو يجازف بأن يراه الآخرون بارد المشاعر...، فيبعث الخوف في موظفيه. فقد يحترمونه، ولكنهم لا يعملون بأقصى ما لديهم حين يتوجسون منه. ولا يمكن لأحد أن يلومهم على انتهاز الفرصة

لمفادرة العمل حين يجدون فرصة أخرى للعمل في مكان لا يشعرون فيه بالتوتر طيلة الوقت.

هل أنت إذن قائد يظهر دفء الشخصية أولاً، وأولوياتك الأولى أن تجعل أعضاء فريقك يثقون بك؟ إن كنت تتردد في الإجابة بالنفي، يتعين عليك أن تبدأ بسرعة في العمل على أن تكون ذا شخصية أشد دفئاً، وإلا فلن يثق الآخرون بك أبداً.

الأفكار الرئيسية

- أول ما يسعى الآخرون إلى تحديده بشأنك، هو ما إذا كنت جديراً بثقتهم، أي هل أنت عدو أم صديق؟
- يؤخذ القرار بالثقة بالآخرين بلا وعي بالكلية، ويعتمد على مقدار إظهارك للكفاءة ودفء الشخصية. ويدل دفء الشخصية على حسن نواياك تجاه الآخرين، في حين تشير الكفاءة إلى قدرتك على الالتزام بهذه النوايا.
- يصل دفء الشخصية إلى الآخرين عن طريق الاهتمام، بالمحافظة على التقاء العيون، والابتسام، والإيماء بما يوحي بالتفهم. كما عليك أن تظهر التعاطف مع الآخرين والقلق بشأنهم كلما كان الموقف مناسباً، وفوق كل شيء، كن عادلاً، ملتزماً بكلمتك. وتقبل أن تظهر الثقة بهم أولاً إن اقتضت الضرورة، حتى يطمئن الآخرون لك.
- تصل الكفاءة إلى الآخرين عن طريق التواصل البصري (فهو يفيد إظهار الكفاءة كذلك)، والجلوس في وضعية مستقيمة. لا تفصح عن عيوبك الشخصية، ولا تنتقص من قدر نفسك، ولا تتفاخر أيضاً، فبالقليل من التواصل ينبهر بك الآخرون. وحين لا تشعر بالكفاءة تكلف وضعية توحى بالقوة.
- يتعين على القائد الجيد أن يضع دفء الشخصية قبل الكفاءة؛ إذ يسعى للفوز بثقة الآخرين به وإخلاصهم له.

عدسة السلطة

كلما تفكرت في مفهوم عدسة السلطة، استحضرتُ فقرة مقتطفة للكاتب الإنجليزي الساخر "دوجلاس آدامز"، إذ كتب واصفًا الخيول في روايته *Dirk Gently's Holistic Detective Agency* قائلاً:

"إن ما تفهمه الخيول عما حولها أكبر بكثير مما توحى به؛ فمن الصعب تخيل أن يمتطي مخلوق آخر ظهرك كل يوم طيلة الوقت، دون أن تستجمع عنه رأياً ما . على الجانب الآخر ، من الممكن جداً أن تمتطي ظهر مخلوق آخر طيلة الوقت، ولا تتكون لديك أدنى فكرة بشأنه".^١

أصاب "آدامز" فيما نبهته إليه روحه المرححة وبصيرته النفاذة، وهو أن الاختلاف في مقدار السلطة يؤثر على الطريقة التي ينظر بها أحدنا إلى الآخر، إن حدث ورأى أحدنا الآخر من الأساس.

فكما يرتدي الآخرون عدسة الثقة حتى يحددوا ما إذا كنت عدوًّا أم صديقًا، فهم يرتدون عدسة السلطة حينما يكون هناك تفاوت في مراتب السلطة، وبصفة خاصة حين يكون محدثك على مرتبة أعلى منك نسبيًّا. وإن لهذه العدسة منهجية مباشرة ومحددة: كن ذا نفع لي، أو اغرب عن وجهي.

وكما هي الحال بالنسبة لعدسة الثقة، فإن عدسة السلطة تشوه الصورة التي يرى الآخرون الشخص ذا السلطة عليها، في المرحلة الأولى من الإدراك، لكنها، على النقيض من عدسة الثقة، لا تؤثر على جميع الناس

طيلة الوقت؛ إذ إنه في مواقف بعينها، لا يتأثر بها الأشخاص معدومو السلطة نسبيًا.

أي أن امتلاكك السلطة قد يؤثر على نظرتك إلى من هم أضعف منك، بينما من النادر أن يؤثر افتقارك لها على نظرتك لمن هم أقوى منك. بدون شك يخاف الضعفاء من أصحاب السلطة أو يحسدونهم، إلا أن الافتقار للسلطة يدفع الناس إلى تحري الدقة في حكمهم، فيدلفون إلى المرحلة الثانية من الإدراك فلا يسلمون جدلاً بأي شيء. يحتاج الضعفاء إلى التنبؤ بما يفكر فيه الأقوياء ويشعرون به ويتصرفون وفقًا إليه؛ حيث يعتمد الضعفاء على الأقوياء ليحصلوا على ما يريدون.

وحين أتحدث عن السلطة، لا أعني الرؤساء التنفيذيين، ولا رؤساء الحكومات، ولا الشخصيات الثرية والمؤثرة، وإن كانوا يمتلكون قدرًا وافرًا من السلطة، بل أنظر للأمر على نحو أوسع، ليشمل كل أنواع السلطة التي يواجهها الناس ويتعرضون لها بشكل يومي. اتفق علماء النفس على تعريف السلطة، وإن كان تقنيًا بعض الشيء في جوهره، وهو: السيطرة غير المتكافئة على الموارد المرغوب فيها.^٢ بطريقة أخرى، يمتلك أصحاب السلطة الحق في صنع القرارات، بينما يتعلم الأشخاص الأقل سلطة التعايش مع نتائج تلك القرارات.

توجد كذلك طريقة أخرى لتعريف السلطة: تخيل موقفًا بين صديقتين، "إيمي" و"كلير"، تضطر فيه "إيمي" إلى اقتراض خمسة دولارات من صديقتها، حتى يتسنى لها تسيير أمورها إلى أن تقبض مرتبها. نقول هنا إن "كلير" تمتلك قدرًا من السلطة على "إيمي"؛ إذ تعتمد "إيمي" على "كلير" في تدبير أمر ما، هو ما لن يتأتى لـ "إيمي" الحصول عليه دون مساعدة صديقتها. وعليه، فإن اعتماد "إيمي" (المؤقت) على "كلير" يمنح القدرة على تحديد مصير الأولى في هذا الموقف (أي إعطائها السلفة من عدمه) وأن تفرض شروطها على "إيمي" مقابل مساعدتها إياها (كأن تطلب منها أن تساعد على الانتقال إلى شقتها الجديدة على سبيل المثال).

إن نظرنا للسلطة من هذه الزاوية، فإنه يتضح لنا أن لها مصادرها المتعددة. يمتلك المديرون سلطة أكبر من موظفيهم، فهم المتحكمون في النتائج المهمة، بداية من المهام الموكلة إلى الموظفين وأماكن انتظار سياراتهم، إلى احتفاظهم بالوظيفة من الأساس. كما تمثل الشهرة نوعاً من السلطة أيضاً؛ حيث يُنظر للمشاهير على أنهم حراس بوابة المجتمع الذي يطمع في الدخول إليه معظم الناس، فتصبح صداقتهم حينئذ الميزة المنشودة. كما يحدد المشاهير اتجاهات الموضة والحديث والسلوك الشائعة، والتي يجب على غير المشاهير أن يقفوا آثارها إذا كانت لديهم رغبة في الانسجام مع مثل هذه المجتمعات. كما يتمتع الأثرياء بسلطة أكبر بكثير من الفقراء؛ إذ لا يعتمدون على الآخرين في الفوز بما يشتهون. كما يتمتع الخبراء، أمثال العلماء، ووكلاء الفنانين، والمحررين الصحفيين، والنقاد بالقدرة على التأثير على الرأي العام.

يتعين علينا أن ندرك أن جميع مصادر السلطة تلك تعتمد على السياق والظروف؛ فمديرك لا يمتلك سلطة عليك إلا في حالة رغبتك في الاستمرار في العمل معه، وفور تركك للعمل ستتبخّر سلطة مديرك عليك. (فإذا استحثك مديرك على البقاء، سوف تنعكس الآية وتصبح أنت صاحب السلطة التي تخولك تقديم طلباتك مقابل النتيجة التي يرغب فيها. وإنه لشيء رائع إن سألتني).

الموضوع باختصار هو أن العوامل المحركة للسلطة ليست بالسهلة أو الثابتة، فلا يصح القول إن فلاناً أعلى منك سلطة، وانتهى الأمر، بل إن فلاناً أعلى منك سلطة باعتبار ظروف بعينها في وقت معين، وهي الفترة التي يرتدي خلالها عدسة السلطة.

كيف تغير السلطة الناس؟

إن وجودك في موقع سلطة على الآخرين من حولك، لا شك مغير طباعك، ولا يشترط أن يكون هذا التغيير إلى الأسوأ، ولكن لن يكون هناك تغير حاد

في الزاوية التي تنظر منها للأمور عندما تجلس على مقعد القيادة. ولنبدأ بالتغيرات المحمودة.

التغيرات المحمودة

حين يفتقر الناس للسلطة، ينصب قلقهم في المقام الأول على شعورهم بالأمان والطمأنينة، وعلى قدرتهم على الاحتفاظ بما في أيديهم. فيزداد حذرهم، ويحرصون تمام الحرص على ألا يرتكبوا أية أخطاء، أو أن يفضبوا من يعلنونهم سلطة. وبالتالي يصبح تفكيرهم أكثر عملية وتقليدية، وأميل إلى تجنب المخاطر.

في حين أن امتلاك الناس للسلطة يدفعهم إلى التفكير بشمولية، والسعي إلى أن ينظروا إلى الصورة كاملة، وهو ما يرتبط دائماً بالإبداع والابتكار في حل المشكلات. تبعث السلطة كذلك على التفاؤل والثقة بالنفس، وهما ما يدفعان المرء إلى المخاطرة وخوض التحديات الشاقة. في واقع الأمر، أظهرت الأبحاث أن الإحساس بالسلطة في المعدل الطبيعي يساعد على تحسن أداء الأفراد، بصفة خاصة عند القيام بالمهام الصعبة أو المعقدة، التي تتطلب جهداً ومثابرة. وهذا صحيح لأربعة أسباب:

- يشعر أصحاب السلطة بالمسؤولية تجاه من يمارسون عليهم سلطتهم (كالفريق الذي يقودونه). وهو حافز معنوي إضافي، غالباً ما يفتقر إليه ضعفاء السلطة، يجعل الإقرار بالهزيمة اختياراً غير مستساغ بالنسبة لهم.
- هم محط أنظار الجميع. يشعر أصحاب السلطة، وخاصة القادة منهم، بالتفرد بتمييزهم، وهو ما يضاعف من إحساسهم بالمسؤولية، فهم على دراية بأن الآخرين يتابعونهم، وأن عليهم إتقان أعمالهم، وأن يكونوا مثلاً يُحتذى به.

• تحفز السلطة وظائف العقل، وهذا بالتحديد ما يشير إليه علماء النفس بالوظيفة التنفيذية للعقل، وهو ما يضطلع به قشرة الفص الجبهي في العقل (الجزء الذي يقع خلف الجبهة مباشرة). تلعب العمليات التي يقوم بها هذا الجزء دورًا فعالاً في تحقيق الخطط والأهداف. فعلى سبيل المثال، حين يُمنح المشاركون في تجربة ما القدرة على تقرير مصائر غيرهم (في الغالب زملائهم من الطلاب)، يزداد تحكمهم في قدرتهم على الانتباه، ويخططون لسلوكهم المستقبلي بفاعلية أكبر، ويتخذون خطوات موجهة ناحية أهدافهم، وكلُّ يدل على ارتفاع معدل أداء الوظيفة التنفيذية للعقل.

• تعيينك السلطة على الماضي قدماً. أظهرت الأبحاث أن أصحاب السلطة لا يتفوقون على من هم أضعف سلطة منهم فحسب، بل يستمرون في المحافظة على تفوقهم، حتى إن استنزفت طاقاتهم وقوة إرادتهم. كما سبق أن أشرت، إن التحكم في الذات مورد محدود النضوب، شأنه شأن العضلات، يصيبه الإرهاق حين تثقل عليه التدريبات. ومن الطبيعي أنك حين تستنزف تحكمك في ذاتك عند خوضك تحدياً كبيراً، يتأثر أداؤك في المهام اللاحقة. غير أن الأشخاص الأقوياء يتأخر ظهور بوادر الإرهاق لديهم، ويحتفظون بمعدلات عالية من الأداء لفترات أطول، وذلك بفضل دوافعهم القوية، ووظائفهم التنفيذية العقلية مرتفعة الأداء.

التغيرات المحمودة أحياناً تكون، مذمومة

يدفع الشعور بالسلطة الناس إلى انتهاج سلوكيات متهورة على خلاف العادة، والفضل كل الفضل للتفاؤل والثقة بالنفس. والمخاطرة لها جوانبها الإيجابية والسلبية، كما تعلم. فكما أنه "لا يوجد مكسب دون مخاطرة"، فإن "في العجلة الندامة" كذلك، وهذان المبدآن ينطبقان على أصحاب السلطة بالتساوي.

قام "آدم جالينسكي" من كلية كولومبيا للعلوم وزملاؤه بمجموعة من الدراسات، أوضحوا فيها أنه حينما شعر المشاركون والمشاركات بالسلطة، فضلوا الخطط العملية التي تنطوي على مخاطرة (والتي تعد بأرباح ضخمة)، على الخطط الحذرة. كما لم يجدوا غضاضة في البوح بالمعلومات، وازدادت ثقتهم في أثناء المفاوضات، ولم يترددوا في المغامرة في أثناء اللعب.^٢ قد يعود هذا الميل إلى المخاطرة في اتخاذ القرارات بالنفع على صاحبه في بعض الأحيان، غير أنك إن لم تعرف متى يستحسن خوض المخاطرة من تجنبها، فإن السلطة قد توقعك حينها في مأزق عصيب.

حين يتمتع الأفراد بالسلطة، يصبون جام اهتمامهم على الأرباح المتوقعة من وراء قراراتهم بالمجازفة، ولا يلقون بالاً إلى الأضرار التي قد تلحق بهم، فيغالون في التفاوض بأشياء لا يملك أحد السيطرة عليها. وعلى سبيل المثال، يستبعد المتمتعون بالسلطة أن يواجهوا مطبات هوائية في أثناء رحلتهم بالطائرة، أو أن تقاجئهم أفعى سامة في أثناء قضائهم إحدى إجازاتهم، على النقيض تماما من مفتقي السلطة. (من المنطقي أنهم لا يقلقون بشأن احتمالية وجود أفعى على الطائرة كذلك، إلا أن "جالينسكي" لم يستغ هذه التركيبة).

التغيرات المزمومة

لن تكون مفاجأة أن تعرف أن الأقوياء المتمتعين بالسلطة يميلون إلى التصرف بطيش وأنانية. أظهرت دراسة قام بها باحثون من جامعة بيركلي، تحت قيادة "بول بيف"، أن السلطة قد تدفع إلى القيام بتصرفات هوجاء، حتى في أكثر الأنشطة اليومية اعتيادية. في واحدة من تلك الدراسات، راقب الباحثون سلوك سائقي السيارات في تقاطع مزدحم، واتخذوا من ماركة السيارة وموديلها مؤشرا على الطبقة التي ينتمي إليها سائقها، ومقدار ثروته. وجدوا أن نسبة ٣٠٪ من سائقي السيارات الفارهة مثل المرسيدس والبورش والبي إم دبليو، يقطعون الطريق على

غيرهم، بأن يتحركوا في غير دورهم، مقارنة بنسبة ٧٪ فحسب من سائقي السيارات متواضعة الطراز. وفي دراسة أخرى، تركز الباحثون عند مرور لعبور المشاة يسهل على السائقين رؤيته، ولاحظوا أن ما يقرب من نسبة ٥٠٪ من سائقي السيارات الفاخرة لم يتوقفوا عند مرور أحد المشاة على الممر، مقارنة بنسبة ٢٥٪ من سائقي السيارات المتواضعة، (والطريف أن أدنى السيارات طرازًا، تلك السيارات الخردة الصدئة المفككة، قد توقفت كلها للعابرين على الممر) ^٤.

أظهرت دراسات أخرى قام بها "بيف" وزملاؤه أن أصحاب المكانة الاجتماعية المرتفعة نسبيًا يميلون أكثر إلى الكذب أو الغش عند اللعب مع الأصدقاء. وفي واحدة من أجمل الدراسات التي قاموا بها بالنسبة إلي، أعطى الباحثون طلاب الجامعات الذين يرون في أنفسهم الانتماء إلى طبقات اجتماعية مرتفعة أو متدنية، مجموعة من استطلاعات الرأي حول موضوعات مختلفة. وعندما انتهى الطلاب من الإجابة عنها، أخرج الممتحن علبة تحتوي على قطع الحلوى الملفوفة، وأخبرهم بأنها لأطفال صغار يقومون بالمشاركة في دراسة أخرى في غرفة في نهاية الممر، وأنه يمكنهم أن يتناولوا بعضًا منها إن أرادوا. فمن بين المشاركين حرفيًا التقط من حلوى الصغار القدر الأكبر تخمينك صحيح - لقد تناول المشاركون الأثرياء ضعف قطع الحلوى التي أخذها زملاؤهم الفقراء.

فما هو بالتحديد ما يدفع هؤلاء الأثرياء إلى القيام بتصرفات لا أخلاقية؟ يقول "بيف" إن التمتع بالثروة والسلطة قد أفقد المنتمين لطبقة اجتماعية مرتفعة ومستوى معيشي ميسور جزءًا من إنسانيتهم؛ إذ يقل اعتمادهم على الآخرين للحصول على ما يريدون، ويزداد اهتمامهم بأنفسهم، ولا يلقون للآخرين من حولهم بالآ، ولا يتعاطفون معهم في أغلب الأحوال. كما تظهر صور الرنين المغناطيسي لوظائف العقل تأثير تلك الاختلافات من الناحية العصبية.

ربما تشاهد أحدهم يقوم بعمل ما، كأن يلقي خطابًا أو يطهو وجبة أو يؤدي حركات ما، فتتشط تلك الدوائر نفسها التي تشط العصبية، كما لو

كنت أنت الخطيب أو الطاهي أو المؤدي للحركات، كأنك أصبحت القائم بالفعل لا مراقبه. يطلق علماء الأعصاب على هذه الظاهرة المدهشة مسمى الصدى الآلي، وهي توفر لنا وسيلة لفهم تصرفات الآخرين، ورؤية الأمور بعيونهم. المثير في الأمر، وإن كان لا غرابة فيه، أن من يشعرون بالسلطة يظهرون ميلاً أقل بشدة إلى الصدى الآلي عند مراقبتهم الآخرين، بعكس غيرهم ممن ليست لديهم سلطة.° إن عقلنا البشري المتطور والمذهل، بكل ما أوتي من قدرة مميزة على النفاذ إلى أفكار الآخرين ومشاعرهم، يقف صامتاً، ولا يحرك ساكناً؛ والفضل كله للشخصية بخيلة الإدراك داخلنا، والتي تكفي بمجرد الإشارة.

في النهاية، إن هذه هي أكبر العقبات التي تعترض طريقك حين التعامل مع أصحاب السلطة، فليس الأمر أنهم على أنك أقل منهم مكانة، بل إنهم لا يلتفتون إليك من الأساس.

الأمر المخيف أن امتلاكك السلطة يؤثر فيك بشكل أو بآخر، حتى إن لم يدم امتلاكك لها إلا مدة قصيرة.

إن كل نتائج الأبحاث التي سبق ذكرها في هذا الفصل لم تأت فقط نتيجة أن المشاركين يمتلكون بالفعل شعوراً مرتفعاً بالسلطة، وإنما أيضاً جاءت عندما شعروا بامتلاك السلطة لمدة التجربة فحسب. وهذه ملاحظة بالغة الأهمية؛ فتحسن إذ نشاهد سلوكيات سيئة يقوم بها الأغنياء وأصحاب السلطة، نفترض أن من يسمعون إلى السلطة يقدمون كذلك على المجازفات غير المحسوبة، والسلوكيات المتهورة غير الأخلاقية. أثبتت الدراسات التي قام بها "جالينسكي" و"بيف" وغيرهم أن السلطة نفسها هي القوة المحركة لهذه السلوكيات، وأن الأشخاص حديثي العهد بالسلطة هم عرضة لارتكاب الأخطاء نفسها التي يرتكبها من تمتعوا بالسلطة طيلة حياتهم.

أتذكر كيف ترتبط السلطة بمعدلات الأداء المرتفعة بشكل عام؟ يتعين علينا كذلك معرفة لماذا ينفصلان أحياناً، أو بالأحرى متى لا ترتبط

السلطة بالأداء المرتفع. إن من يمتلكون السلطة لديهم ما يكفيهم من أعمال ومسئوليات، ومن الطبيعي ألا يكون بمقدورهم أن يأتوا بأفضل ما بوسعهم في كل شيء، وعليهم أن يقرروا متى يبذلون قصارى جهدهم، ومتى يحجمون عن بذل الجهد. فكيف يأخذون قرارهم؟

الإجابة بسيطة ومدهشة، فإن أصحاب القوة والسلطة يمتنعون عن بذل الجهد حين يشعرون بأن المهمة المعنية ليست جديرة بأمثالهم، أي حين تكون من البساطة بمكان أنه يمكن لأي من مرءوسيهـم الاضطلاع بها. تؤثر هذه السلوكيات بالسلب على معدلات الأداء. على سبيل المثال، في الدراسة التي قام بها "جالينسكي" والمسبق الإشارة إليها، عندما طلب من المشاركين أداء مهام مملة متكررة كأن يملأوا الفراغات في جدول الضرب، كان معدل أداء من وكل إليهم دور قيادي (أو الذين مُنحوا السلطة) أقل بكثير من غيرهم، وكانوا كثيرون الشكوى من أن تلك المهام المملة ليست بالجديرة بأن يقوم بها القادة.

وإن كان في هذا السلوك شيء من الغطرسة، لا ننكر أنه لا يخلو من المنطق؛ فأصحاب السلطة يتولون المهام الصعبة التي تتطلب جهداً كبيراً، ولكن مخزونهم من الطاقة والتحمل محدود؛ لذا توجب عليهم أن يكونوا انتقائيين، وأن يكونوا مناورين تُحركهم دوافعهم. ولهذا السبب يفضل أصحاب السلطة أن يوفروا الطاقة التي يبذلونها لتكوين انطباع دقيق عنك ليوظفوها في مكان آخر.

كيف يراك أصحاب السلطة (النسبية)؟

نعلم علم اليقين أن أصحاب السلطة يعتمدون بشدة على الصور المختصرة التي ترسمها الشخصيات بخلاء الإدراك بداخلهم، ليوفروا لأنفسهم الوقت والجهد اللذين ينفقونهما في محاولة فهمك، ولم يتفق علماء النفس على سبب ذلك. يقول البعض إن السبب يرجع إلى الحمل الإدراكي، أي أن المتمتعين بالسلطة يفضلون توفير طاقاتهم العقلية للمهام الصعبة

المهمة، (أو بالأحرى المهام التي يرونها صعبة ومهمة). بينما يقول البعض الآخر إن الأمر بمثابة نتيجة عرضية لما تحدثه السلطة من ميل للتركيز على الذات. ويشير باحثون آخرون إلى ما يدل على أن أصحاب السلطة يحرصون في غير وعي منهم على أن يبقوا على مسافة من البعد النفسي ممن هم أقل منهم سلطة، فيتعمدون ألا يلتفتوا إليهم.

هناك أسباب وجيهة تدعونا للقول إن العوامل الثلاثة السابقة كلها تلعب دوراً فعالاً في الكيفية التي تعمل بها عدسة السلطة، فالذي تقوم به هو كالتالي: يشعر أصحاب السلطة بأنهم ليسوا بحاجة إلى تكوين آراء دقيقة متكاملة عنك، إن كنت مفتقراً للسلطة (نسبياً). ونتيجة لذلك، يتضاعف عندهم ميل المرحلة الأولى من الإدراك للاكتفاء بتكوين الافتراضات بشأنك. أثبتت العديد من الدراسات أن الشعور بامتلاك السلطة من شأنه أن يزيد من نزوع الآخرين إلى الصور النمطية حين يفكرون.^٦

أظهرت الدراسات أيضاً أن الشعور بالسلطة يجعل مسئولى التوظيف أو رؤساء العمل أميل إلى اللجوء للصور النمطية في اختيارهم بين المتقدمين للوظيفة، أو في توزيعهم للمكافآت على الموظفين، وعلى الأرجح تتأثر أحكامهم بالصور النمطية السلبية عن الشخصية الهدف (مثل أن النساء عاطفيات، وفاشات في الرياضيات، وما إلى ذلك)، بينما هم لا يمتلكون أدنى فكرة أن هذا الانحياز يؤثر على أحكامهم.^٧ (حتى مديرات الموارد البشرية ورئيسات العمل ينزعن إلى الصور النمطية السلبية للحكم على غيرهن من النساء، دون وعي منهن. ومن بين أكثر الاكتشافات إثارة للاهتمام، والمخيفة بعض الشيء، في علم النفس الاجتماعي في السنوات العشرين الأخيرة أن الناس يتأثرون بالصور النمطية السلبية، وإن آمنوا بتمام خطئها).

عندما يشعر أصحاب السلطة بالتهديد، أي عندما تتبع سلطتهم من مصدر غير شرعي أو غير مستقر، يلجأون إلى الصور النمطية السلبية حين النظر إلى تابعيهم. فعلى سبيل المثال، وجدت مجموعة من

الدراسات أن من وكل إليهم دور رؤساء فرق العمل اهتموا اهتمامًا شديدًا بالصورة النمطية السلبية بشأن أعضاء فريقهم، ولم يحدث هذا الأمر إلا عندما كان اختيارهم لأداء أدوار رؤساء الفرق عشوائيًا. ولكن تلاشى هذا الانحياز بالكلية، عندما شعر المشاركون بأن الفضل في اختيارهم لأداء هذه الأدوار يرجع إلى تقييم مهاراتهم الاجتماعية واستحقاقهم للوظيفة.^٩ تشير مثل تلك الأبحاث إلى أن القائد صاحب السلطة يمكنه توظيف الصور النمطية السلبية بذكاء، ليعزز من شعوره بجدارته بامتلاك السلطة.

بيد أن أصحاب السلطة ليسوا بالضرورة أضعف قدرة على الإدراك الصحيح؛ ففي أوقات معينة، قد تؤدي السلطة إلى زيادة قوة الإدراك ودقته. وهنا يكمن مفتاح إحكام السيطرة على عدسة السلطة.

كشفت الأبحاث التي قامت بها عالمتا النفس "جينيفر أوفريبك" و"برناديت بارك" أن أصحاب السلطة ليسوا دائمًا بضعفاء الإدراك، والحقيقة، وفقًا للباحثين، أن وصف أصحاب السلطة بالمرونة هو الأصح، لقدرتهم على توظيف اهتمامهم بتخطيط وإستراتيجية. بطريقة أخرى، يتمتع أصحاب السلطة بالكفاءة عند تكوين انطباعات صحيحة بشأن الآخرين، حين تلزمهم أعمالهم بالتركيز المشدد على المعلومات الدقيقة عنهم، على النقيض من مفتقدي السلطة.

على سبيل المثال، في واحدة من الدراسات التي قامت بها "أوفريبك" و"بارك"، طُلب من المشاركين أداء دور مدير في دار نشر، وتمثلت مهمتهم في إدارة فريق مكون من خمسة مصصحين لغويين يعملون من المنزل، والذين يعملون في الأصل مع فريق البحث. وقدم المصححون تقارير عن أدائهم - أي عدد الأخطاء التي صححوها وطبيعتها، والمشكلات التي واجهتهم. كما كُلف المصححون بالتزام طبائع شخصية بعينها؛ حيث يظهرونها قدر الإمكان في التقارير التي يقدمونها بطرق مختلفة، فعلى "جو" أن يكون ودودًا دمث الأخلاق، وأن تكون "سالي" ذكية مجدة في عملها، وهكذا دواليك.

وطلبت الباحثتان من المديرين تحقيق أحد الهدفين التاليين:
الهدف الأول: احرص على أن يشعر فريقك بأنهم مشاركون وأن لهم
قولاً مسموعاً.

تتمثل مهمتك في خلق مناخ عملي يشعر فيه الموظفون بمشاركتهم الإيجابية،
وانخراطهم في العمل، وانتمائهم للشركة. فقد أوضحت الأبحاث أن هذا
المناخ يعزز حماس الموظفين للعمل، ويثبت فيهم الدافع للتركيز في أعمالهم،
لما فيه مصلحة الشركة. فإن توافرت البيئة المناسبة، تتحقق بقية أهداف
الشركة بسهولة وبجهد لا يذكر، وعندها يسخر العمال جهودهم للعمل وإفادة
الشركة، بدلاً من (على سبيل المثال) قضاء الوقت في المنزل في مشاهدة
التلفزيون، فيتقاضون مقابل عمل لا يقومون به. وظف كل ما يترأى لك
من الوسائل لتحقيق هذا الهدف، بما فيها من توصيات وتقييمات تقدمها
للعاملين، والقرارات الخاصة بمرتباتهم.

الهدف الثاني: احرص على أن يكون موظفوك أكثر إنتاجية وكفاءة.

تتمثل مهمتك في دفع العمال إلى تحقيق الأهداف المرجوة بنهاية دورة العمل،
فلكي يمكن الاعتماد على الموظفين العاملين من المنزل، فمن الضروري أن
يخرجوا بأفضل ما لديهم من إنتاجية وكفاءة. ولهذا يتعين علينا تحري ما
إذا كان بمقدورنا الوصول إلى مستويات الإنتاج المطلوبة، وآخر ما نحتاج
إليه هو أن يعطل الموظفون أهداف الشركة بجلوسهم في المنزل ليشاهدوا
التلفزيون، في الوقت الذي يفترض أن يعملوا فيه. وظف كل ما يترأى لك
من الوسائل لتحقيق هذا الهدف، بما فيها من توصيات وتقييمات تقدمها
للعاملين، والقرارات الخاصة بمرتباتهم.^١

لاحظ أن ترسيخ الشعور بالمشاركة الفعالة والانتماء (الهدف الأول)،
يتطلب فهماً دقيقاً لكل موظف على حدة، ولهذا يتعين على المديرين بذل
الوقت والجهد في تكوين انطباعات دقيقة عن كل موظف، ليتحقق هذا

الهدف بنجاح، مقارنة بالحالة الثانية عندما كان المطلوب ببساطة هو التأكد من استمرار الموظفين في العمل بمعدل سريع (الهدف الثاني). بعدما كُلف المديرون بأهدافهم، تناقشوا مع موظفيهم عبر الإنترنت بخصوص تقاريرهم لمدة ساعة، ثم بدأوا في تقييم انطباعاتهم عن كل موظف من حيث أدائه وشخصيته.

وجد الباحثون أنه عندما طُلب من المديرون أن يحرصوا على أن يشعر موظفونهم بالمشاركة والانتماء، أصبحوا في الغالب أكبر قدرة على التمييز بين موظفيهم، وإدراك طبائعهم الشخصية الفريدة بدقة. بطريقة أخرى، لن يلقي أصحاب السلطة إليك بالاً إلا أن يسهل عليهم ذلك الوصول لأهدافهم. تقول الباحثتان إن الدراسة تظهر انحيازاً في تفكير أصحاب السلطة، يرجع سببه إلى أن الاهتمام بالموظفين لم يكن مربحاً أو ضرورياً داخل سياق التجربة، أي أنك إن ترد أن تدفع أصحاب السلطة للاهتمام بك والالتفات إليك، فإن عليك أن تحرص على أن يكون اهتمامهم بك ضرورياً ويعود عليهم بالنفع.

كيف تجعل الآخرين يرونك بوضوح عبر ضباب السلطة؟

من أهم ما خرجت به الأبحاث السابقة حقيقة أن أصحاب السلطة يهتمون بمدى الحاجة إليك فحسب، فأنت بالنسبة لهم أداة. فيفكرون ما الذي بمقدورك فعله لمساعدتهم للوصول لأهدافهم؟ وكيف يعود اهتمامهم بتكوين انطباع دقيق عنك بالنفع عليهم؟ وما الربح المتوقع أن يحصلونه في استثماراتهم، إن أنفقوا الوقت والجهد في محاولة فهمك بشكل صحيح؟ تتمثل الخطوة الأولى لتكون ضرورياً لأصحاب السلطة في أن تفهم رغباتهم وتحدياتهم. ففرضاً كان صاحب السلطة رئيسك المباشر في العمل، وبالتأكيد أنت تعلم أهدافك قصيرة الأجل، وأهدافك الممتدة بطول السنة، فماذا عن أهداف رئيسك؟ فما الجوانب التي يحتاج فيها للمساعدة بشدة، وكيف يمكنك أن تخفف عنه أعباءه؟ وما الذي يتأخر

رئيسك عن أدائه؟ كلنا لا يمتلك القدر الكافي من المرونة حين ننظم أوقاتنا، فإن تجعل توفير المساعدة لرئيسك حيث يحتاج إلى المساعدة في طبيعة أولوياتك، تعزز بذلك إدراكه لأهميتك.

ومن نافلة القول أنه يجب عليك لتثبت أهميتك أن تقوم بكل ما يطلب منك إنجازه، وتتميز حين تتوقع ما يحتاج إليه منك رئيسك وتقوم به قبل أن يطلبه منك. عملت معي قبل ذلك طالبة تساعدني في البحث، وكانت تعد لي المراجعات المطبوعة التي تعرف أنني سأحتاج إليها، وتجهز مستندات البحث قبل أن أطلبها، وتكفلت بتنظيم المشاركين في البحث، وهي مهمة مملة متعبة، دون أن أطلب منها. وقد كتبت لها خطاب توصية ممتازاً لم يسبق لي أن كتبت مثله لأية طالبة، وحين تركت المعمل وانتقلت إلى الكلية أصبت بالاكئاب لمدة أسبوع. هذا هو ما يعنيه أن تكون أداة لا غنى عنها. وليس عليك أن تكون ودوداً لطيف المعشر لتكون بالنسبة لهم أداة مهمة، بل أن تكون نافعاً. فكلما حضرت مؤتمراً أو حفل جوائز به نفر من رجال الأعمال ذوي الشأن، أتعجب من ردود أفعال الناس حيالهم، إذ يمتطرونهم بالمجاملات والمداهنات. وهو أمر طبيعي، لكنهم يتسابقون في إلقائها: أنا أحترم بشدة ما تقوم به من أعمال. أنا معجب جداً بحضرتك. إن إستراتيجيتك التسويقية عظيمة. بالتأكيد قد تدفعهم هذه المجاملات إلى الابتسام، وهي تدل على مشاعر دافئة تخبر بأنك صديق لا عدو، وهو أمر مستحب. لكن صدقتني حين أقول لك إن أصحاب السلطة لا يحفلون مطلقاً كم تراهم رائعين. فحتى تجتذب انتباههم، عليك أن تريهم أنك بوسعك أن تضمن استمرارهم في أن يكونوا رائعين، وأن تزيد من روعتهم. فهذا هو السبيل الوحيد لكي يروا حقيقتك.

قد تلمس طابعاً ميكافيلياً في الأمر، إذ يبدو أن الغاية تبرر الوسيلة هنا، إلا أن أصحاب السلطة قد تولوا هذه السلطة في الحقيقة لما يقومون به من مهام كبيرة وما يتحملونه من مسئوليات عظيمة. وكل لديه مخزون محدود من الطاقة النفسية والعقلية، فإن بدت تصرفاتهم على شيء من

التكبر، فهي كذلك تصرفات عملية بحتة. فيجب أن تثبت أنك جدير بأن ينفق أصحاب السلطة وقتهم وجهدهم عليك، وأن تقطع عنهم الشك في ذلك.

هذا لا يعني بالضرورة أن تذهب لأصحاب السلطة، وتقوم بسرد محاسنك لهم؛ فهم لا يحفلون بها كذلك، ويهتمون أشد ما يهتمون بأهدافهم وتحقيقها. فما تلك الأهداف؟ وهل تتلاءم مع أهدافك؟ وكيف تصبح ضروريًا لا غنى عنك في تحقيقها؟ اكتشف إجابة تلك الأسئلة، وسوف تسخر عدسة السلطة في صالحك.

الأفكار الرئيسية

- يراك الأشخاص الأعلى سلطة (نسبيًا) على نحو مختلف، ويرجع السبب في الغالب إلى أنهم يوجهون تركيزهم إلى تحقيق أهدافهم، وإلى أنهم لا يهتمون بوجهات نظر الآخرين واهتماماتهم. ونتيجة لذلك يسلكون العديد من الطرق العقلية المختصرة، ويأخذون عن الآخرين انطباعات أقل تعقيدًا وأقل دقة.
- تعتمد السلطة على السياق، فمن يمتلك سلطانًا عليك في وقت بعينه وفي موقف بذاته، قد تكون أنت صاحب السلطة عليه في غيره. ويتمتع السلطة بطبيعة متغيرة تتغير باستمرار، فنحن نتناوب ارتداء عدسة السلطة وطرحها باستمرار.
- تدفع السلطة أصحابها إلى الاعتماد بقوة على الصور النمطية والانطباعات السابقة حين النظر إلى الآخرين، ويصعب هذا الأمر على الآخرين أن يتفردوا بامتيازهم في عيون أصحاب السلطة.
- لا يتحرى أصحاب السلطة الدقة في انطباعاتهم عن الآخرين إلا حين تكون الدقة ضرورية وأساسية لوصولهم إلى أهدافهم. ولهذا من المهم أن تثبت جدارتك وأهميتك، فإذا عاونت أصحاب السلطة على تحقيق أهدافهم، وجدوك جديرًا بأن ينفقوا وقتهم وطاقاتهم العقلية في محاولة فهمك ورؤية حقيقتك.

عدسة الأنا

شهد عام ٢٠١٣ تألق الممثلة وخبيرة أسلوب الحياة "جوينيث بالترو". فقد قامت بدور البطولة في الجزء الثالث من الفيلم الناجح *Iron Man*، ونشرت كتاب الطهي الأكثر مبيعا *It's All Good*، وتصدرت قائمة مجلة *People* "للشخصية الأكثر جمالا في العالم". كان الحظ يحالفها حتى ذلك الحين، حتى ظهرت قصة جديدة بعد بضعة أسابيع من إعلان نتائج مجلة *People* - فقد اختارها قراء مجلة *Star* لتكون "أكثر المشاهير كرها في هوليوود".

لا أقول إن موقع Goop الذي يتحدث عن أسلوب حياتها لم يكن أحد أسباب تكوين هذه الصورة السلبية عنها؛ حيث كانت تعلن من خلاله عن طريقتها الصحية والدقيقة لتناول الطعام، وعن رشاقتها المبالغ بها، وعن كل ما يتعلق بالحياة الشخصية المتفوقة التي كانت تعيشها. لكن هل الاتهامات التي وجهت إليها بأنها "متعالية"، أو "مغرورة"، أو "متغطرسية"، أو "نخبوية" كانت حقًا منصفة؟ ابحث في التصريحات القليلة المأخوذة عليها، وستجد أنه ليس هناك دليل على أنها كذلك، اللهم إلا الحديث الذي يجتزأ من سياقه (ويفسر تفسيرًا سيئًا).

ربما تكون "جوينيث بالترو" شخصية حمقاء - وربما لا تكون كذلك. لكن للأسف كثير من الناس الذين لم يقابلوها من قبل يرونها كذلك. لماذا؟

يفترض الكثير منا أن الشخصيات التي تتمتع بقدر من الجمال هي شخصيات ناجحة - فكونك جذاباً يمنحك جميع المزايا على جميع المستويات. وفي كثير من الأحيان، نكون على حق. وهذا بفضل تأثير الهالة الذي ناقشناها في الفصل الثاني، فحين يتمتع الناس بالجاذبية، نفترض تلقائياً أنهم يتسمون أيضاً بصفات جيدة أخرى، فنتصور أنهم أكثر وداً، ومحبة، وذكاءً، ومرحاً، وصراحةً؛ لأنهم ذوو مظهر جميل.

لكن أحياناً لا تترجم مزايا الجمال على أنها قدر أكبر من النجاح. في الحقيقة، حسن المظهر يفقدك الكثير من الفرص - الوظائف، والمهام، والمنح دراسية، والترقيات، وما إلى ذلك. ليس لانعدام تأثير الهالة، لكن لأنها تأثرت بشيء أقوى: ألا وهو عدسة الأنا الخاصة بالشخص الآخر.

إن عدسة الأنا لها مهمة واحدة، مثل عدستي الثقة والسلطة. وفي هذه الحالة، تكون المهمة هي رؤية الأمور بطريقة واحدة وهي أن الطرف المتلقي يأتي على القمة. الأنا لديها العديد من الإستراتيجيات التي يمكن أن تستخدم لإنجاز هذه المهمة، سأصف كلاً منها بالتفصيل في هذا الفصل. ويمكن اختصارها فيما يلي:

١. ركز على مدى تفوق الشخص المتلقي عليك أو على مدى تفوق المجموعة الأخرى (نحن) على مجموعتك (هم).
٢. تأمل إذا كنت أنت والطرف الآخر المتلقي تنتميان إلى مجموعة واحدة (كأن تكونا من مجموعة) وفي هذه الحالة يستطيع المتلقي أن يستفيد ويتمتع ببريق نجاحك.
٣. قرر أن صفاتك الجيدة لا تمثل أي نوع من التهديد؛ لأنك لا تتنافس مع الطرف الآخر على الموارد ذاتها أو لأنه لا يقيم بالفعل تلك الصفات.

٤. إذا كانت الإستراتيجيات الثلاث الأولى غير فعالة أو غير قابلة للتطبيق، فإن صفاتك الجيدة وإنجازاتك تمثل تهديدا لتقدير الشخص الآخر لذاته. إذن، يجب أن يتم تجنبك أو التخلص منك لإزالة التهديد.

دعنا نتأمل في كيفية تطبيق تلك الإستراتيجيات على فتاة جذابة متقدمة لإحدى الوظائف. إذا كان من يجري معها المقابلة فتاة جذابة مثلها، فستطبق الإستراتيجية الأولى - لأن المحاورة ترى نفسها جذابة للغاية، ومن ثم سيكون سهلا عليها أن تقنع بأنها أكثر جاذبية من المتقدمة. ففي النهاية، الشخص ذاته هو من يحدد تلك الأشياء. إذن، ليس هناك تهديد، وتستطيع الهالة أن تقوم بسحرها الإيجابي.

أما إذا كان المحاور لها رجلاً، فستطبق الإستراتيجية الثالثة؛ لأنهما لا يتشاركان في الموارد ذاتها (على سبيل المثال، من الممكن أن تتشأ بينهما علاقة عاطفية)، إذن، ليس هناك تهديد أيضاً.

لكن ماذا إذا كانت المحاورة فتاة أقل جاذبية؟ دعنا نرى ذلك - لن تكون الإستراتيجية الثانية فعالة. فهاتان الشخصيتان غريبتان عن بعضهما بعضاً، وربما تتنافسان على الموارد ذاتها. فكونهما تنتميان لجنس "النساء" ليس كافياً لئلا تتقبل إحداها جاذبية الأخرى، ومن ثم ترى المحاورة أن جاذبية الفتاة تمثل تهديدا لها. إذن ستطبق الإستراتيجية الرابعة: ألا وهي تجنب الشخص أو التخلص منه. وهذا هو بالضبط ما اكتشفه الباحثون.

على سبيل المثال، في إحدى الدراسات، وجد أن التقييم الأعلى الذي تلقاه الأشخاص ذوو المظهر الحسن المتقدمون لإحدى المنح الخاصة بالخريجين كان من الجنس الآخر وليس من الجنس الذي ينتمي إليه المقيمون (تأثير الهالة)، فلم تلق جاذبية المتقدم الذكر قبولا لدى الرجال (ليس هناك تأثير للهالة)، وكذلك قللت النساء من شأن المتقدمة الأنثى بسبب جمالها.^١

في دراسة أخرى، وجد أن تقييم مؤهلات المتقدمين للوظائف ممن يتمتعون بالجاذبية يعتمد على قدر جاذبية محاورهم. فمن كان يتمتع بحسن المظهر لم يعتنِ بقدر وسامة أو جمال المتقدم، لكن من كان يتمتع بقدر عادي من جمال المظهر اهتم بهذا الأمر - ومن ثم قلل من شأن من يفوقه جمالاً وينتمي للجنس نفسه^٩.

مرة أخرى، من يطلقون تلك الأحكام لا تكون لديهم أية فكرة عن تأثيرهم بجاذبية الشخص الآخر. ففي المرحلة الأولى، تترك عدسات الأنا أثراً سلبياً على نظرتهم للآخر، ومن ثم يبدو المتقدمون الممثلون للتهديد أقل تأهيلاً وإنجازاً. فلا أحد يقول لنفسه، أو للآخرين، لقد هددني هذا الشخص؛ لذلك لن أعينه في الوظيفة. لكن هذا ما يحدث بالضبط.

الوظيفة الأولى لعدسة الأنا هي حماية وتعزيز تقدير الذات. فهدفها هو أن يعتريك شعور جيد نحو ذاتك. وفي الحقيقة، فإن تأثيرها فعال للغاية، حتى إنها تكاد تجعلنا جميعاً، باستثناء من يعانون الاكتئاب، نشعر بتقدير مرتفع للذات وتنظر لأنفسنا نظرة إيجابية.

تقدير الذات يشمل التقييم الإيجابي والسلبي لذاتك - فهو تقييمك لنقاط ضعفك وقوتك، ورؤيتك لنجاحاتك وإخفاقاتك. بعض من تلك التقييمات تكون أكثر وطأة عليك من الأخرى؛ لأنها ترتبط بأشياء تمثل جزءاً من شخصيتك. فتقييمي لقدراتي كأم وعالمة نفس، على سبيل المثال، له تأثير أكبر على تقديري لذاتي من (نقص) قدراتي كرياضية أو فنانة. فأنا، بصراحة، لا أهتم بمدى مهارتي في الرسم؛ لأنه ليس جزءاً من شخصيتي، لكنني حين أخطأ وأنسى تحضير الطعام لابنتي، أو حين ترفض إحدى المجالات بحثاً أقدم به إليها، أشعر بإحباط شديد.

ومن المهم للغاية تذكر أن: تقدير المتلقي لك لذاته يسير وفقاً لشخصيته؛ فهذا التقدير يعتمد على ما يثير اهتمامه، وليس اهتمامك. فإذا أردت أن تتنبأ بوجهة نظره نحوك وفقاً لعدسة الأنا الخاصة به، فستكون بحاجة لمعرفة القليل عن اهتماماته. بعض هذه الاهتمامات

تمثل مكانة كبرى في حياته - فمعظم الناس يهتمون بعملهم، وذكائهم، ومكانتهم الاجتماعية، وجاذبيتهم. ليس الجميع كذلك بالتأكيد، لكن الغالبية هكذا. فإذا مثلت تهديدا لتقدير هذا الشخص لذاته في إطار أي من تلك المجالات، توقع أن يرتدي عدسة الأنا الخاصة به.

إذن، كيف ينتهي المتلقي إلى تقييم قدراته سواء أكان هذا التقييم سلبياً أو إيجابياً - من أين يأتي تقدير الشخص لذاته؟ بوجه عام، يأتي هذا التقدير من العقد المستمر للمقارنات المقصودة وغير المقصودة - كيف أقارن بالآخرين؟ ونظرا لارتدائنا عدسات الأنا، فإن الإجابة دائما ما تكون أنا أفضل من المستوى المتوسط.

كثير من الناس يعرفون هذا الأمر على أنه تأثير "لاك وبيجون"، وقد استوحى هذا الاسم من القصص شبه الذاتية التي أذاعها "جاريسون كيلور"؛ حيث إن لاك وبيجون هذه هي مدينة كان جميع سكانها من النساء يتميزن بالقوة، وجميع رجالها يتمتعون بحسن المظهر، وجميع أطفالها يفوقون المستوى العادي لأي طفل". وقد أظهرت الدراسة تلوا الأخرى أن الغالبية العظمى منا يتصرفون مثل سكان هذه المدينة، حيث نرى أنفسنا أعلى من المستوى المتوسط في جميع الصفات المهمة (والقليل من الصفات غير المهمة)، فالسائقون دائما ما يرون أن مهاراتهم في القيادة ووعيهم بالسلامة العامة تفوق المستوى المتوسط. والمديرون يرون أنفسهم قادة ومؤدين فوق المستوى المتوسط. ويرى رجال الأعمال أنهم يتمتعون بقواعد أخلاقية فوق المستوى المتوسط. ويعتقد طلاب الكلية أنهم يتمتعون بقدر أعلى من الصحة، والذكاء، والشعبية مقارنة بأقرانهم.

من فضلك أجب عن هذه الأسئلة بصراحة:

ما رأيك في الاحتمالات التي تقول إنك في يوم من الأيام ستصبح بدون عمل؟ هل أنت أكثر أم أقل عرضة لذلك ممن هم في عمرك نفسه؟

ما رأيك في الاحتمالات التي تقول إنك ستجني في يوم من الأيام أموالاً أكثر مما تمتلك الآن؟ هل أنت أكثر أم أقل عرضة لذلك مقارنة بمن هم في وظيفتك نفسها؟

هل أجبت بأنك - مقارنة بالآخرين الذين يتواجدون في ظروف مشابهة لظروفك - أكثر عرضة لأن تصبح غنياً وأقل عرضة لأن تفقد وظيفتك؟ بالطبع كانت هذه إجابتك (إلا في حالة أنك كنت تعاني الاكتئاب أو تحاول استخدام دهائك في التعامل مع السؤال). معظمنا، نظراً لعدسات الأنا التي نرتديها، يعتقد أن الأرجح هو أن تحدث لنا الأشياء الجيدة وليست الأشياء السيئة، وذلك مقارنة بالآخرين. فتظن أننا سنحصل على الوظيفة التي نتمناها، وسنمتلك منازلنا، وسيستمر زواجنا للأبد، وستتجاوز أعمارنا سن الثمانين. نظن أننا أقل عرضة لأن نشترى سيارة يتضح بعدها أنها تالفة، أو نفصل من العمل، أو نصاب بأزمة قلبية، أو نعاني مشكلة، أو نصاب بمرض خطير.^٢ تلك الأشياء تحدث للآخرين، وليس لنا. خاصة الأمر الأخير.

يطلق علماء النفس على هذا الأمر *التفاؤل الوهمي*. وسأكون صريحاً: فالغالبية العظمى ترى أن هذا شيء جيد؛ فالاعتقاد بأن الأمور ستسير على ما يرام يشعرونا بمزيد من السعادة والتحفيز الذي يجعلنا نمضي قدماً، حتى حين نواجه التحديات والإحباطات. والتفاؤل يرتبط بتحسين الصحة النفسية والجسدية، وسرعة الشفاء من الأمراض، والمثابرة لتحقيق الأهداف المهمة في الحياة. إذن، نحن بحاجة ماسة للحفاظ على هذه النظرة شديدة الإيجابية حتى إن عدسات الأنا ستعمل جاهدة

للتعامل مع حماقتنا من خلال تغيير نظرتنا لما حدث وللشخص الذي يستحق اللوم.

هل لاحظت من قبل كيف يسارع الأشخاص في الثناء على إنجازاتهم وكيف يتهربون بذكاء من اللوم على فشلهم؟ وبما أنني أستاذة جامعية، فقد سمعت عددًا لا يحصى من الطلاب الذين لم يحققوا أداءً جيدًا في أحد اختباراتي يشكون من صعوبة أو استحالة الاختبار، في حين أنني لم أسمع ذلك من أحد الطلاب الذين كان أداؤهم الممتاز نتاجًا لأحد الاختبارات السهلة للغاية. ونظرًا لارتدائنا عدسات الأنا، فمن الطبيعي للغاية أن نرى أن نجاحنا يرجع لجهودنا وقدراتنا، بينما المسئول المباشر عن إخفاقنا هو عقبات تعجيزية، خاصة إذا كانت من فعل الآخرين.

هناك مثال أذكره دائمًا حين أتحدث عن المدى الذي تذهب إليه عدسات الأنا وهو مقال عن مطالبات التأمين على السيارات من جريدة تورنتون نيوز لعام ١٩٧٧. بإعادة النظر للطريقة التي وصف الناس بها حوادث سياراتهم، وجد الصحفي أدلة وافرة على وجود عدسات الأنا في جمل مثل هذه:

"سيارة خفية جاءت من حيث لا أدري، وصادمت سيارتي، ثم اختفت".

"اصطدم بي أحد المارة، وانتهى به الأمر أسفل سيارتي".

"ما إن وصلت إلى التقاطع، حتى ظهر أمامي سيارج من الشجيرات، وأعاق بصري".

إنني أكره ذلك حين يحدث. لقد ارتطمت السيارة بسيلاج كثيف من الأشجار.

مقارنة التفاح بنظيره الأقل جودة

كما ذكرت، فإن جوهر تقدير الذات هو المقارنة. أي كيف يرى الشخص ذاته مقارنة بالآخرين، في إطار القدرات والإنجازات؟ يقول عالم النفس "أبراهام تيسر" إن تقدير المرء لذاته يمكن أن تعززه إخفاقات الآخر أو تهدده إنجازاته وفقاً لعاملين اثنين.^٥

الأول هو صلة الأمر بالمتلقي. هل هذا الإنجاز (أو الإخفاق) يشغل اهتمام المتلقي؟ هل سيؤثر في شعوره بكيانه؟ من المرجح أن يتأثر لاعب تنس محترف حين يفوز منافسه ببطولة كبرى، ولكن ذلك لن يحدث حين يفتتح طبّاخ مشهور مطعمًا آخر ناجحًا؛ لأن النجاح في حد ذاته لا يمثل تهديدًا للاعب - بل النجاح المعين الذي يتوق إليه.

العامل الثاني هو القرابة بين الشخص والمتلقي. هل هذا الشخص الناجح يشغل حيزاً مهماً في حياة المتلقي أم أنه شخص مجهول أو بعيد القرابة ويمكن تجاهله بسهولة؟ الأشخاص يتأثرون فحسب - سواء بالإيجاب أو السلب - بهؤلاء الذين يرونهم بانتظام أو تجمع بينهم علاقة قوية. وهذا هو السبب الذي يجعل تنافس الأشقاء أمراً جليلاً، وتنافس أبناء العم من الدرجة الثانية لا يمثل شيئاً. الشكل ٦-١ يوضح الأمر.

إذن، إذا كنا نريد أن يعترينا شعور جيد نحو أنفسنا - وأن نتخلص مما يهدد الأنا الخاصة بنا - ماذا ينبغي أن نفعل؟ بوضوح، من سنختار مقارنة أنفسنا به سيكون لديه تأثير كبير على تقديرنا لذاتنا. وهذا هو السبب، وقتما أمكن، في أن الناس الذين نقارن أنفسنا بهم يتم اختيارهم بطريقة إستراتيجية (رغم عدم القصد). للحفاظ على تقدير الذات أو تعزيزه، يمكننا التركيز عمداً على المقربين منا الذين نتفوق عليهم في أحد الأمور ذات الصلة - على سبيل المثال، أخاك العزيز الأقل تنظيماً منك. يطلق علماء النفس على ذلك المقارنة الاجتماعية بالمستوى الأدنى.

كيف تعمل تهديدات الأنا



تأثير درجة الصلة والقرابة على تقدير الذات

كما لاحظت، فإن الناس يفعلون هكذا طوال الوقت، رغم كونهم غير مدركين لتحفزهم لفعل ذلك. فمن السهل للغاية أن تجد شخصاً تتفوق عليه في أحد الأشياء. والنتيجة هي أنك تشعر بتحسين نحو ذاتك. فشكراً لعدسة الأنا.

مقارنة التفاح بنظيره عالي الجودة

ماذا يحدث حين لا يستطيع الشخص أن يختار وينتقي من يقارن نفسه به - ماذا إذا كان نظيره في المقارنة موجودًا أمامه، ولا يمكن تجاهله؟ وماذا إذا كانت المقارنة غير إيجابية؟ في هذه الحالة، سيشمر الشخص بالتهديد، وكما ذكرت من قبل، سيتعامل مع هذا التهديد من خلال أربع طرق. فإذا كنت مصدر هذا التهديد، فربما لا تروقك العواقب.

الإستراتيجية ١: تفاحتي لا تزال أفضل من تفاحتك

هذه الإستراتيجية هي أكثر الإستراتيجيات وضوحًا ومباشرة. لتقليل التهديد الذي تمثله قدراتك أو إنجازاتك، سيعقد الشخص مقارنة بينك وبينه في أمر آخر يتفوق عليك به (أو كما يظن). وربما يبالغ في تفوقه لينهي الأمر. على سبيل المثال، حين نخرج بالسيارة للتنزه أنا وزوجي وأنقد سرعته التي يسير عليها، يذكرني بأن لديّ تاريخًا طويلًا من الاصطدام بالرصيف أو تخطيه. وهذا الأمر غير ذي صلة بما أقوله وليس حقيقيًا. حسنا، أو به شيء من الحقيقة. لكنه يبالغ في الأمر ليستمد من ذلك شعورا أفضل نحو نفسه؛ لأنه يعرف تماما أنني أتفوق عليه في القيادة. وهذا واضح.

حين يستخدم المرء هذه الإستراتيجية، ستسمع كثيرا هذه الكلمات "نعم، لكن".

كما في تلك الأمثلة:

نعم، حصلت "أنجيلا" على الترقية، لكن العمل يشغل كل حياتها؛ من يريد أن يحيا هذه الحياة؟

نعم، يتمتع "ستيفن" بخفة الظل، لكن يحاول عمدا أن يلفت انتباه من حوله.

نعم، صديقة "بوب" الجديدة فائقة الجمال، لكنها حمقاء.

مقارنة المجموعة التي تنتمي إليها بنظيرتها الأقل في المستوى بدلا من مقارنة ذاتك بأخرى إستراتيجية أقل وضوحا لكنها أكثر فعالية. فالمجموعات التي ننتمي إليها - وهي المجموعة التي تشاركنا هويتنا - تتساوى في الأهمية مع صفاتنا الفردية لتحديد شخصيتنا. (مجموعات الهوية تعتمد على الأهداف المتبادلة أو القواسم المشتركة، مثل الجنس، والنوع، والعرق، والمهنة، والعائلة، والدولة، والدين). فكر فيما كان ستؤل إليه حالك لو كنت السيد أو التابع في القرون الوسطى في أوروبا، أو من عائلة هاتفيلد أو مكوي في ولاية كنتاكي في ستينيات القرن التاسع عشر، كيف كان هذا سيسهم في تشكيل كل جانب من شخصيتك وحياتك. فكر أيضا فيما ستؤل إليه حالك إذا كنت أسود أو أبيض اللون، مسيحيا أو مسلما، غنيا أو فقيرا: فكر في الفرص والمميزات التي تتمتع بها، والقيود والضغط التي تواجهها.

في الحقيقة، وكما يفعل علماء نفس الاجتماع بشكل متكرر - تستطيع القول إن تلك المجموعات تلعب دورا في تحديد مفهومنا وتقديرنا لذاتنا أكبر من الدور الذي تلعبه قدراتنا الفردية وإنجازاتنا. إذن، من الضروري لتقديرك لذاتك أن تتبنى وجهات نظر إيجابية عن مجموعتك وأعضائها، لأن أعضاء المجموعة لا يمثلونك فحسب - بل هم جزء من هويتك ورؤيتك لذاتك. فهم نحن. لذلك، إذا كانوا غير أذكاء، وغير شجعان، وغير أكفاء، فكيف يمكن أن تكون أنت؟ على الجانب الآخر، ماذا إذا كنت لا تنتمي إلى هذه المجموعة - أي حين لا تكون نحن بل هم، فكما توضح دائما الكثير من الأبحاث، ليس من الجيد أن تكون على هذا الوضع.^١

ما الذي يعتقد المتلقون أنهم يعرفونه عن المجموعة الأخرى (هم)؟ حسنا، بوجه عام، إنهم يعرفون أنهم متشابهون، وأنهم مختلفون عنهم (نحن)، وليسوا أكفاء (أو أذكاء، أو مجتهدين، أو أخلاقيين، وما إلى ذلك) مثلهم (نحن). وهم أيضا أقل جدارة بالثقة وأقل استحقاقا للموارد المتاحة لهم (نحن). على سبيل المثال، طالبات السكن الجامعي

حمقاوات. موظفوا تكنولوجيا المعلومات لا يفهمون في شيء غير أجهزة الكمبيوتر. جيل الألفية جدير بالثقة. وهناك الأسوأ من ذلك؛ فهذه المجموعة قد لا تقول ذلك جهرا - وربما لا تفكر فيه عن وعي - لكن أذهان أفرادها مجهزة ضمنا لكن تعمل وفق تلك الاعتقادات، وهذا كافٍ ليشكل تصورهم.

نظرا لأن هؤلاء المتلقين متحفزون بدرجة عالية لأن يروا أن مجموعاتهم (نحن) هي الأفضل، ولأن التقليل من شأن المجموعة الأخرى (هم) هي الطريقة الوحيدة لتحقيق هذا الهدف، يجد الباحثون دائما أن هؤلاء الأشخاص يتورطون في تبني صورة نمطية سلبية حين يتعرض تقديرهم للذات للخطر. على سبيل المثال، في إحدى الدراسات، طلب الباحثون من مشاركات إناث ينحدرن من أصول إيطالية (وقد كانوا تلقوا لتوهم تقييماً زائفاً على أحد "اختبارات الذكاء") تقييم أحد المتقدمين لإحدى الوظائف وفقاً للسيرة الذاتية والمقابلة الشخصية. كان الباحثون يريدون أن يعرفوا ما إذا كانت نظرة المشاركات لـ "جولي جولدبرج" الأمريكية تماثل نظرتهم لـ "ماريا داجوستينو" ذات الأصول الإيطالية.

وجد الباحثون أن المشاركات اللواتي أخفقن من قبل في اختبار الذكاء قللن من شأن المرشح الأمريكي ومؤهلاته (وليس المرشح الإيطالي). في حين أنهن في اختبار سابق، لم يظهرن أي انحياز ضد الأمريكيين. أما المشاركات اللواتي حصلن على درجات عالية في اختبار الذكاء - ومن ثم شعرن بأن الأنا الخاصة بهن لا تتعرض لأي تهديد - رأين أن كلا المرشحين جيدان.^٧ تأثير منهج نحن في مقابل هم يظهر فحسب حين تكون هناك حاجة لتعزيز الأنا - ولو أن ذلك يحدث كثيرا في الواقع.

لذلك، حين تكون قدراتك وإنجازاتك مصدر تهديد للمتلقي، ستحاول عدسة الأنا الخاصة به أن تزيل هذا التهديد وتعزز تقدير الذات من خلال التركيز على أنك تنتمي للمجموعة الأخرى المقابلة له، وسيركز أيضا على جميع المجالات التي يتفوق عليك وعلى مجموعتك بها. ونتيجة لذلك،

ستجد نفسك خاضعاً للنمطية، والشك، والتمييز - وكل هذا دون أن يدرك المتلقي سبب ذلك.

خلاصة القول: إذا استخدم الشخص منهج أنا - في مقابل - أنت (نحن - في مقابل - هم) للتعامل مع التهديد، فلن يكون ذلك في صالحك.

الإستراتيجية ٢: هل التفاح الخاص بك رائع؟ دعنا نتشاركه!

هناك طريقة أخرى أمام المتلقي لتقليل التهديد الذي تسببه له - وهي طريقة في صالحك - حيث يراك جزءاً من مجموعته، ومن ثم يستطيع أن يتقاسم معك نجاحك كما لو أنه يخص مجموعته. وحينها، بدلاً من أن تعاني تمييز المجموعة المقابلة لك، سوف تستفيد من محاباتهم لك ومن تحيزات الإدراك التي ستدعم نقاط قوتك.

في البداية، سينحاز المتلقون إلى رؤية أفراد المجموعة الأخرى مشابهين لهم وللمجموعتهم بشكل إيجابي ومنطقي، ولا شك في أن إعجابهم سيزداد بأفراد هذه المجموعة نظراً لهذا السبب؛ فالمتلقون يظهرون مزيداً من العدل، والتعاطف، والود نحو أفراد مجموعتهم، فهم يتعاملون مع أفراد مجموعتهم بكرم أكبر ويتفاعلون معهم أكثر من غيرهم. والأهم من ذلك، هو أن كونك جزءاً من المجموعة الأخرى (نحن) لن يجعل المتلقي يتقاضي الخطر الذي تمثله قدراتك وإنجازاتك فحسب، بل سيستمتع بها - سيستفيد من نجاحك وبريقك، أو كما يطلق عليه علماء النفس، التفاخر بمجد الآخرين، فيتفاخر الآباء بأبنائهم حين يتفوقون في الدراسة أو يحققون نجاحاً في بعض الألعاب الرياضية، وتتفاخر الدول بمن يمثلونها من الرياضيين في الألعاب الأولمبية حين يفوزون بالميدالية الذهبية، وتفاخر الأمريكيان ذوو الأصول الإفريقية حين فاز "باراك أوباما" بالرئاسة كأول رئيس أسود اللون لأمريكا.

نحن نشعر بالفخر حينما يحقق عضو من أعضاء المجموعة التي ننتمي إليها نجاحاً في حياته. وربما المثال الأكثر وضوحاً على ذلك هو الولع الشديد الذي نشعر به نحو فرقنا الرياضية المفضلة. هل لاحظت من

قبل مدى النشوة التي تعترى المشجعين حين يفوز فريقهم؟ حيث ينفقون مئات الدولارات على الهدايا التذكارية مثل شراء "القمصان الأصلية" للفريق، ويرسمون على وجوههم (وأحيانا أجسادهم) لون زي الفريق ورمزه. فالفوز الذي يحرزهُ "الفريق" في مباراة السوبر بول ونهايات كأس العالم هو إحدى أسعد اللحظات التي يعيشها هؤلاء المشجعون، رغم أن قدمهم لم تطل ولو لمرة واحدة أرض الملعب.

وهذا التفاخر يحدث أيضا بطرق أقل وضوحا. على سبيل المثال، لاحظ "روبرت سيالديني"، مؤلف كتاب *Influence*، أن طلاب السبع جامعات التي أجرى عليهم هذا البحث، يرتدون السترات المدرسية، والقبعات، والأوشحة ذاتها حين يفوز فريق كرة القدم أكثر من ارتدائهم لها حين يخسر.^٨

الاستراتيجية ٣: لا شأن لي بهذا (أو، مقارنة التفاضل بالبرتقال)

تذكر أن التهديد يظهر حين تكون هناك صلة وقرابة قوية بينك وبين المتلقي. فيجب أن يمثل الشخص وإنجازاته أهمية لدى الشخص الآخر. ومن ثم، فإن الاستراتيجية التي تستطيع أن تستخدمها عدسة الأنا لتحديد تلك التهديدات التي يواجهها تقدير الذات هو إضعاف الصلة بين الطرفين (المتلقي وأنت) من خلال التقليل من شأن مجال نجاحك أو قطع الصلة به. ولفعل ذلك، يجب على المتلقي أن يقرر أن كونك ناجحًا في أحد الأشياء لا يمثل له أهمية شخصية. فهو ليس على جدول اهتماماته.

إذن، فإن ترقية زميلك لن تمثل لك تهديدا إذا لم تكن ترغب في الوظيفة من الأساس، وزواج أعز أصدقائك لن يشعرك بالإحباط إذا كنت لا ترغب في الزواج. وكما في المثال الذي ذكرناه في بداية هذا الفصل، فكونك فتاة جميلة متقدمة لإحدى الوظائف لن يهدد الرجل الذي يجري معك المقابلة الشخصية؛ لأنه لا يريد أن يكون امرأة جميلة.

في الحقيقة، حين يجد المرء أن صديقه المقرب أو أحد أفراد عائلته حقق نجاحا في مجال غير ذي صلة به شخصيًا، تكون فرصة مثالية

للتفاخر به. واقتران المرء بشخص لا يقارن نجاحه بطريقة مباشرة مع نجاحه الشخصي، يجعله قادرًا على تعزيز تقديره لذاته.

كثيرا ما يستخدم الأشقاء والأزواج هذه المعرفة بطريقة إستراتيجية - رغم أنهم لا يكونون مدركين لذلك، فتجدهم يركزون على إتقان مجالات مختلفة من الخبرة - مثل ممارسة رياضات مختلفة، أو دراسة مواد مختلفة، أو العمل في صناعات مختلفة - حتى لا تقارن إنجازاتهم بطريقة مباشرة مع الآخرين ومن ثم يتجنبون التهديدات المحتملة لتقدير الذات، فأنا على يقين بأنها ليست مصادفة أن يكون أخي مهتمًا بالألعاب الرياضية وأنا مهتمة بالقراءة والدراسة، أو أن زوجي وأشقائي الأربعة اختاروا امتهان أشياء مختلفة: مثل العناية الصحية، والقانون، والمال، والتاريخ، ووادي السيليكون. ولو كان هناك شقيق سادس، لكان أصبح طباحا أو ربما ساحرا.

المثال الأكثر شهرة في عصرنا الحديث عن الأشقاء الذين اختاروا امتهان أعمال مختلفة هو الإخوة إيمانويل - الذين حقق كل منهم نجاحا كبيرا في مجاله: (رام) عمدة شيكاغو وكبير موظفي البيت الأبيض السابق، و(إيزيكيال) المستشار الشهير للرعاية الصحية والأخلاقيات الطبية، و(أري) أحد اللاعبين الكبار في هوليوود ونائب المدير التنفيذي لشركة وليام موريس إندافور. يتسم الثلاثة بالطموح الشديد، والقدرة التنافسية، والقرب من بعضهم بعضًا - وبعد مرور كل تلك الأعوام، نجدهم يتواصلون مع بعضهم البعض يوميًا تقريبًا.

لكن تخيل طبيعة العلاقة بينهم لو كان اختار الثلاثة امتهان السياسة أو الطب، أو أراد جميعهم أن يصبحوا الوكيل الأقوى في هوليوود. فقد قال "أري" ذات مرة: "أصعب شيء هو أن تقوم عائلتك بتقييمك. لكن عائلتنا لا تهتم مطلقا بالمقارنة بيننا وبين الآخرين أو بيننا وبين بعضنا" لكن ماذا لو كانوا خاضعين لمعايير التقييم ذاتها - ماذا لو كانت إنجازاتهم متشابهة (تفاح وتفاح)، وليست مختلفة (تفاح وبرتقال) - هل كانوا

سيظلون على علاقة وثيقة كل تلك الأعوام؟ الكثير من العائلات - وبقينا تعرف بعضا منهم - الذين فرقتهم منافسة الأشقاء يثبتون عكس ذلك.

الاستراتيجية ٤: التجنب (تفاح؟ ما التفاح؟)

هذه هي الاستراتيجية الأخيرة التي تستخدمها عدسة الأنا لتقليل وطأة التهديد. إذا لم يستطع المرء إضعاف الصلة بين إنجازك وتقديره لذاته، فسيلجأ إلى إضعاف درجة القرابة بينكما، وذلك من خلال التجنب. فكر في الأخوان "نويل" و"وليام جالاجر" أعضاء فرقة أويسس الحاصلة على جائزة الأسطوانة البلاتينية. فقد تماركا كثيرا على تحديد من منهما الأكثر موهبة وإسهاما في تحقيق نجاحهما حتى إنهما لم يعودا يتواصلان مع بعضهما بعضا على الإطلاق. وأيضا المنافسة التي اشتعلت بين الإخوة "جوناس" أدت إلى إنهاء مشوارهم الموسيقي الذي حققوا خلاله أرباحا كبيرة. هل تعرف أن حتى الأخوين "إيفيرلي" كانا لا يطبقان بعضهما البعض؟ وأيضا "سيرينا وليامز" حين تواجه منافسة شقيقتها "فينوس" تحاول أن تفصل بين المنافسة وصلة القرابة بينهما، فتقول لنفسها، الآن نحن متنافستان؛ يمكننا أن نعود بعد ذلك شقيقتين. ليست لدي فكرة كيف أن عائلة "مانينج" - التي تضم لاعبي وسط مشهورين في كرة القدم الأمريكية - يتعايشون معا، لكن قد يكون ذلك شائكا في بعض الأحيان، ألا تعتقد ذلك؟ فالركض وراء كرة القدم في الفناء الخلفي لبيت العائلة أصبح له معنى جديد.

بالطبع، ليس الإخوة فحسب هم من يلجأون لإضعاف درجة القرابة بينهم حتى يخففوا من وطأة التهديد الذي يواجهونه. لكن ذلك يحدث أيضا بين الأصدقاء المقربين، والأزواج، والزملاء. تأمل حياتك، ألا تجد بها أمثلة على علاقات دُمرت جراء نجاحك أو نجاح الشخص الآخر؟ ألم تشعر في أحد الأوقات بأنك بحاجة للاختباء أو التقليل من شأن الأشياء الجيدة التي تحدث في حياتك من أجل الحفاظ على صداقتك، أو أنك ترغب في تجنب صديقك قليلا نظرا لنجاحه؟

إضعاف الروابط في العلاقات القائمة بيننا وبين الآخرين إحدى طرق تخفيف وطأة تهديد الأنا، لكن ذلك لا يمر دون ألم. وهذا هو السبب الذي يجعلنا، وقتما أمكن ذلك، نحاول تجنب العلاقات التي قد تهدد الأنا الخاصة بنا. على سبيل المثال، المحاورة التي وصفتها في بداية الفصل قد لا تعين الفتاة الجميلة المتقدمة للوظيفة بسبب التهديد الذي تمثله. هذا القرار قد يضعف درجة الصلة - أو لنكن أكثر دقة، يخلق مسافة بينهما - لأنهما على الأرجح لن تتقابلا مرة أخرى. وعندما تصبح هناك مسافة (أكبر)، لن يعد جمال الأخيرة مهددا لها.

التعامل مع عدسة الأنا الخاصة بالمتلقي

للتعامل مع عدسة الأنا، قيّم أولاً التهديد الذي قد تمثله للشخص الآخر - وبالتحديد مع شخص لا يعرفك جيدا. سل نفسك، هل أكون، أو قد أكون، قريبا من هذا الشخص؟ تذكر أن هذا القرب لا يعني فحسب العلاقة الوطيدة بينكما، بل يعني أيضا مدى أهمية هذا الشخص بالنسبة لك - ومدى تأثير سلوكك على عمله وحياته. لذلك، إذا كان هذا الشخص يراك كثيرا أو يعمل معك بطريقة مباشرة، أو ربما سيكون كذلك في المستقبل، فأنت تعد قريبا منه.

ثم سل نفسك، هل قدراتي وإنجازاتي ذات صلة بالشخص الآخر؟ هل سيكون عليك أن تفعل أو تقول شيئا يؤثر سلبا على قدرات أو إنجازات الشخص الآخر، مثل مراجعة أدائه أو تنبيهه لأحد الأخطاء؟

إذا كانت الإجابة عن هذين السؤالين بنعم، فتوقع أن تعمل عدسة الأنا بقوة خلال تواجدك مع هذا الشخص. دعنا الآن نلق نظرة على الإستراتيجيات الثلاث التي تستطيع أن تخفف بها تأثير هذه العدسة، وفقا لظروفك.

كن متواضعا

التواضع يعني أن تفعل ما بوسعك لتكون أقل تهديدا للآخر. لا أطلب منك أن تتظاهر بالغباء أو تحاول أن تكون شخصا آخر مغايرًا لشخصيتك الحقيقية. لكنني أقصد أن التباهي بذاتك أمام الآخر الذي يشعر بالتهديد لن يعطيك النتائج المرجوة. التواضع بشأن إنجازاتك والاستعداد للاعتراف بأخطائك الماضية أو الحالية - أي أن تكون إنسانا معرضا للنقد والخطأ - يمكن أن يكون إستراتيجية تواصل فعالة. وبذلك، تسمح للشخص الذي تتواصل معه أن يحافظ (أو حتى يعزز) تقديره لذاته. فتجعله يشعر بالارتياح بدلا من أن يتخذ وضع الدفاع عن نفسه.

كن معززا للآخر

يبدو أن كثيرًا من الآثار السلبية الناجمة عن تهديد الأنا المذكورة في هذا الفصل لها علاج بسيط: ألا وهو التعزيز. هل تتذكر طالبات الجامعة اللاتي رسبن في اختبار الذكاء، ومن ثم (ودون إدراك لذلك) أدلوا بأراء نمطية عن الأمريكيين لتقييم "جولي جولدبرج"؟ في الجزء الثاني من الدراسة، وعقب معرفتهم للنتيجة، طُلب من بعض الطالبات كتابة فقرة أو اثنتين عن أكثر القيم أهمية بالنسبة لهن. (الإفصاح عن قيمك وسبب أهميتها لك شيء معروف من بحث سابق لتعزيز تقدير الذات). في رأيك ماذا حدث؟ لم يدلوا بأراء نمطية؛ فالطلاب الذين شعروا بتعزيز تقدير الذات عاملوا "جولي جولدبرج" المعاملة ذاتها التي عاملوا بها "ماريا أجاستينو" - دون أية انحيازات. فحينها توقف عمل عدسة الأنا.

ولحسن الحظ، هناك طرق لا تحصى لتعزيز الآخر حتى يشعر بأنه فعال وذو قيمة. (ملاحظة: إذا كنت تعتقد أنك بالفعل ماهر في إرسال الإشارات التعزيزية، فمن الأفضل أن تستشير شخصا آخر، إذ إن هناك احتمالاً ألا تكون كذلك. لا أقصد الإهانة، لكن تذكر ملاحظة الفصل الأول: نحن نتواصل أقل بكثير مما نعتقد، فأنت تقول: "بالطبع تعلم زوجتي أنني أراها جميلة"، لكن هل تتذكر زوجتك آخر مرة قلت لها إنها تبدو رائعة؟).

بوضوح، يمكنك تعزيز الآخر من خلال الإشادة أو الامتنان لكلماته وأفعاله. ويمكنك فعل ذلك أيضا من خلال الأسئلة - فهو خيار قد يكون أكثر ارتياحا إذا كنت لا تحب التصريح بالإشادة أو إذا كنت لا تعرف الآخر جيدا. اطلب من هذا الشخص أن يخبرك بأهدافه الحالية، وقيمه، ولحظات الفخر الخاصة به، وأحلامه المستقبلية. فأي شيء يسمح للآخرين بالتركيز، ولو حتى للحظة، على ما هو أفضل وأكثر أهمية عن ذاتهم وحياتهم سيعطي التعزيز اللازم لتقدير الذات لتحديد تهديد عدسة الأنا.

الأهم من ذلك هو أنك بحاجة للتذكر بأن الناس لا يريدون فحسب أن يراهم الآخرون بصورة إيجابية - بل يريدون أن تكون نظرة الآخرين إليهم مماثلة لنظرتهم لأنفسهم. يطلق علماء النفس على ذلك الرغبة في التحقق الذاتي، وهو احتياج عميق وعام؛ فالناس يشعرون بعدم الارتياح حين يتلقون مديحا (أو نقدا) لا يرون أنهم يستحقونه. هذا يعني أن مديحك لصفة لا يرى الشخص أنه يتسم بها يمكن أن تكون له آثار عكسية كبيرة عليك. أفضل طريقة لتجنب هذه المشكلة هو منح الآخر المديح الذي يستحقه. بمعنى آخر، الإشادة بالقدرات والإنجازات التي لديك دليل مباشر عليها - والتي تعرف أنها حقيقية وتستحق الإعجاب.

كن نحن، وليس هم

عدسة الأنا ليست سيئة في مجملها. بل لديها فوائد جيدة، ومن بينها اختيار الآخر للاستفادة من بريق إنجازاتك. لكن كيف تستطيع تشجيعه على رؤيتك جزءا من فريقه (نحن)، وليس من الفريق الآخر (هم)؟ المفاجأة هي أن ذلك لا يحتاج إلى عناء. فانتماؤك والشخص الآخر لمجموعة واحدة - ومن ثم خلق التأثير القوي للانتماء - يمكن أن يحدث من خلال أشياء عادية. على سبيل المثال، في المعمل، يصبح تحيز الانتماء إلى المجموعة ذاتها أكثر قوة حين يوضع الأشخاص ذوو العيون الزرقاء في مقابل ذوي العيون البنية أو حين يصنفون وفقا للون القميص الذي

تصادف ارتداؤهم له. في إحدى الدراسات، طلب من المشاركين تقييم مدى إعجابهم باللوحات التجريدية وتم إخبارهم عشوائيًا بأن النتيجة تظهر أنهم يفضلون إما لوحات "كاندينسكي" أو "كلي". وفي دراسة أخرى، طلب منهم تقدير عدد حبات الهلام الموجودة في إحدى العلب وقيل لهم (مرة أخرى عشوائيًا) إن النتيجة تظهر أنهم "أضافوا للعدد الحقيقي" أو "جاءوا بأقل منه". بعد ذلك، وجد الباحثون أن "محبى كاندينسكي" يفضلون بعضهم بعضًا عن "محبى كلي" وأن "من فاقوا العدد الحقيقي لحبات الهلام" يظنون أن شخصياتهم أقرب لبعضهم بعضًا ممن "جاءوا بعدد أقل من عدده الحقيقي".^{١٠}

اكتشف "هنري تاجفيل"، أحد العمالقة الأوائل في أبحاث الهوية الاجتماعية أن أسلوب التفكير القائم على نحن - مقابل - هم يحدث حتى حين تحدد أفراد المجموعة على أساس القرعة - وحتى حين يعلم الناس أن ذلك كان وفقًا للقرعة. وخلال دراساته الخاصة بموضوع القرعة، رأى "تاجفيل" أن الأشخاص ينحازون للمجموعة التي ينتمون إليها، ويكرهون من يتواجد خارجها، ويتصورون أنه مختلف تمامًا عنهم، حتى حين يكون ذلك غير صحيح.^{١١}

وبما أن تكوين مجموعة تضمك أنت والمتلقي لا يحتاج إلى أي عناء، يكون كل ما تبحث عنه لتأكيد انتمائك للمجموعة هو القواسم المشتركة بينكم. وكلما كانت هذه القواسم أكثر أهمية ووضوحًا، كانت أكثر فاعلية - لكن مجرد شيء بسيط كحبكما للمفني "بروس سبرينجستين" قد يكون كافيًا لتحرك من مجموعة هم إلى مجموعة نحن.

قبل أن تلتقي مرة أخرى الشخص الآخر الذي تشك أنه يراك تنتمي لمجموعة هم، ابحث للحظة في ذاكرتك عن بعض الخبرات أو الإسهامات المشتركة بينكما. ويجب أن تكون حقيقية، لأن ذكرك لأشياء غير حقيقية سيؤدي إلى خلق مزيد من المشكلات وليس حلها. وأشر إلى تلك القواسم داخل حديثك بصورة طبيعية، وبأية طريقة تروقك، وسترى مدى الإيجابية

والفاعلية التي ستصبح بينك وبين الشخص الآخر؛ لأن عدسة الأنا الخاصة به لن تراك مصدرًا للتهديد، بل ستراك شيئًا ثمينًا لطالما بحث عنه.

الأفكار الرئيسية

- هناك هدف واحد لعدسة الأنا – وهو حماية (وتعزيز) تقدير الذات. ونظرا لقوة فاعليتها، فهي تجعلنا نرى أنفسنا أذكى، وأكثر جاذبية، وأكثر خلقا من الشخص العادي. فننسب النجاح لأنفسنا ونلوم الظروف أو الآخرين أو الحظ السيئ على إخفاقنا. كل ذلك ليس مثيرا للإعجاب، لكنه ينجز المهمة.
- مدى تهديد إنجازاتك وقدراتك لعدسة الأنا الخاصة بالشخص الآخر يعتمد على مدى صلة هذه الإنجازات والقدرات به (على سبيل المثال، هل الشخص الآخر يرغب في تحقيق الإنجازات والقدرات ذاتها؟) وعلى مدى قربك منه (على سبيل المثال، هل أنت تمثل جزءًا فاعلاً في حياته؟). حين تكون درجة الصلة أو القرابة ضعيفة، يتلاشى التهديد، ويراك الآخر بصورة أكثر دقة.
- عندما تكون درجة كل من الصلة والقرابة قوية، فأنت أمام مشكلة – فالمتلقي سيحاول الانتقاص منك (على المستوى العقلي) أو سيحاول الحفاظ على وجود مسافة أكبر بينكما لحماية تقديره لذاته.
- عدسة الأنا لا ترتبط بالأفراد فحسب، بل بالمجموعات التي ننتمي إليها، نجاح شخص ينتمي لمجموعتي يعد نجاحا لي، بينما نجاح شخص ينتمي لمجموعتك يعد تهديداً لي.
- وهذا هو السبب في أهمية أن تصبح أنت والشخص الآخر في بوتقة واحدة (نحن) – عندما تكون جزءاً من المجموعة ذاتها التي ينتمي إليها الشخص الآخر، يمكن لإنجازاتك وقدراتك أن تكون مصدرًا لتعزيز تقديره لذاته.
- هناك أسلوبان أخران – وهما التواضع والتعزيز – يمكن لهما أن يسهما في وقف تهديد الأنا قبل بدئه.

الجزء ٣

عدسات لشخصيات محددة

الساعون وراء المكاسب بنهم والمخفضون لحدة المخاطر بيقظة

تخيل كيف تكون حالك لو كنت السير "ريتشارد برانسون". وأنا لا أتحدث عن كيف تكون حالك لو كنت مليارديراً أو صديقاً لـ "نيلسون مانديلا" - رغم أن هذين الأمرين يبدوان جيدين للغاية. وإنما أن تتخيل كيف تكون حالك لو كنت تفكر مثل "برانسون". فقد عاش البليونير المحب للأعمال الخيرية ورائد الأعمال المتسلسلة حياة مليئة بالأخطار والمغامرات. (فبينما أكتب هذا الكلام، ربما تجده يمارس رياضة القفز بالحيال في أحد الأماكن). أعتقد أن الحديث الذي يدور بداخله على مدار حياته هو كالآتي:

"هل ينبغي أن أفتح سلسلة محلات لبيع الأسطوانات الموسيقية؟
نعم. فكرة رائعة!"

"ولماذا لا أنشئ شركة تسجيلات؟ بالفعل، لم لا؟".

"لا أعرف، ربما أنشئ شركة خطوط جوية؟ ماذا عن القطارات؟
ربما شركة هواتف محمولة؟ أو خط إنتاج للصودا؟ أو الوقود
البديل؟ أو أسافر حول العالم بمنطاد يعمل بالهواء الساخن؟
أجل، أجل، أجل، أجل، أجل، أجل، أجل، أجل!"

...

نحن جميعاً نرتدي عدسة السلطة والثقة والأنا بين وقت وآخر. لكن هناك عدسات أخرى تغير إدراك المرء للأشياء - بعضها خاص بأنواع محددة من الأشخاص، التي تقودهم شخصياتهم إلى رؤية الآخرين من خلال انحيازات معينة. دعنا نلقي نظرة على بعض من تلك الشخصيات.

بصورة عامة، هل ما تفكر فيه معظم وقتك هو: كيف تصبح أحسن حالاً، أم كيف تحافظ على ما حققته؟ نعم، أعلم أن هذا قد يبدو سؤالاً غريباً؛ لأن الهدفين مهمان. فكل منهما هدفه تعزيز حياتنا وحماية ما نحبه. نحن ننشئ شركات جديدة، ونسجل في دورات لتنمية مهاراتنا، ونبحث في مواقع التعارف على الإنترنت عن شريك محتمل للحياة، ونجري عمليات تجميل، ونخطط للعطلات - كل ذلك من أجل الانتقال لمكان أفضل مما نحن عليه. وأيضاً ندخر الأموال من أجل التقاعد، ونسدد قروض الرهن العقاري، ونعطي أطفالنا الأمصال اللازمة، ونحمل برامج مضادة للفيروسات على جهاز الكمبيوتر، ونفحص الشامة ذات المظهر الغريب على بشرتنا - من أجل الشعور بالأمان والحفاظ على ما وصلنا إليه من رفاهية الحياة.

لكن بينما نود جميعاً أن نصبح أيسر حالاً ونحافظ على ما حققناه في حياتنا، يهتم معظمنا بأحد الجوانب دون الآخر. بمعنى آخر، بعضنا يرى أن ما يفعله - الأهداف التي نسعى إليها في العمل والمنزل - هدفه الارتقاء وتحقيق المزيد، بينما يرى البعض الآخر أن ما يفعله يهدف لتحقيق الأمان. هذا الاختلاف في رؤيتنا للعالم وما نريده منه تنشأ عنه عدستان مختلفتان: وهو ما يطلق عليه علماء النفس التركيز على الارتقاء والتركيز على الوقاية.

المتلقون الذين يركزون على الارتقاء يرون في كل مكان حولهم فرص تحقيق الإنجاز والمكاسب. بلغة الاقتصاد، تدور حياتهم حول تعظيم المكاسب وعدم إهدار الفرص. "ريتشارد برانسون" هو خير مثال لذلك. أما على الجانب الآخر، يرى المتلقون الذين يركزون على الوقاية المخاطر

التي يجب تجنبها والمسئوليات التي يجب تلبيتها. بلغة الاقتصاد، تدور حياتهم حول تقليل الخسائر والحفاظ على الوضع الراهن.^١

ليست هناك طريقة صحيحة أو خطأ للتعامل مع العالم. وليست هناك عدسة أفضل من الأخرى. نعلم حائثًا، عبر عقود من البحث، أن الأشخاص الذين يركزون على الارتقاء أو الوقاية جميعهم بشكل متساو فعالون، ويحيون حياة ناجحة، ويشعرون بالرضا نحوها. لكن الأشخاص سيعملون بطرق مختلفة للوصول للأهداف التي يبحثون عنها. وسيستخدمون أنواعًا مختلفة من الإستراتيجيات، وستكون لديهم نقاط قوة وأفضليات مختلفة، وسيتعرضون لأنواع مختلفة من الأخطاء. وحين ينظرون من خلال إحدى العدسات، سيتحفزون من خلال التصفيق؛ وحين ينظرون من الأخرى، سيتحفزون من خلال النقد. إحدى العدسات قد تؤدي بهم للاستسلام في أقرب وقت؛ والأخرى قد تجعلهم لا يعرفون التوقيت المناسب لانسحابهم.

عدستا الارتقاء والوقاية ستجعل أيضا الأشخاص يبحثون عن أنواع مختلفة من الحجج والأدلة المقنعة. ونتيجة لذلك، فإن تغيرات طفيفة في اللغة التي تتحدث بها إليهم يمكن أن يكون لها أثر عميق على قدرتك على التواصل معهم؛ لذلك إذا كنت تريد أن تتواصل بطريقة ناجحة مع زملائك، أو رئيسك في العمل - أو حتى زوجتك أو أطفالك - ستكون بحاجة لمعرفة أي العدستين ينظرون منها.

عدسة الارتقاء: ليست هناك مكاسب دون مخاطرة

حتى إذا كنت نادرا ما تنظر من خلال عدسة الارتقاء، فستدرك في الحال الأشخاص الذين يرتدونها. فهؤلاء الأشخاص محبوبون للمخاطر، وكسر القواعد، والمغامرة. إنه الشخص الذي كنت تذهب معه للجامعة وأصبح مليارديرا بسبب فكرته المجنونة عن إنشاء شركة جيدة. (وهو أيضا الشخص الذي كنت تذهب معه إلى الجامعة وأفلست شركته؛ لأن فكرته كانت حقًا مجنونة، ويعيش حاليًا في منزل والديه في الطابق الأرضي).

هم يفعلون تماما مثلما تقول القاعدة الأشهر للتصرف الارتجالي، عند كل فرصة تطرق أبوابهم يجيبون عنها بـ "نعم! و...". ها هو المكاسب، ها هي الفرصة، في كل مكان ليس هناك إلا المكاسب، والإنجازات. (وهم أيضا يواجهون الكثير من الإخفاقات الشديدة. لكن عدسة الارتقاء تحجب هذا الجزء من الصورة).

عندما يرتدي الناس عدسة الارتقاء، يصبحون أكثر تفتحا، وأقل حذرا، وأكثر رغبة في البحث عن الاحتمالات المتعددة، وأكثر سرعة في تحقيقها. هؤلاء الأشخاص يميلون إلى أكثر إلى الاستكشاف والتفكير المجرد. وهم يقدمون حلولاً أكثر إبداعاً وابتكاراً. هم أيضا ماهرون في ربط الأفكار الرئيسية، والمعلومات، واقتناص الفرص.

حين يتحفز الأشخاص الذين يركزون على الارتقاء، يشعرون بالحماسة - ويشوقون إلى اللحظة المنتظرة. يعملون بسرعة، ويتحركون شوقاً لرؤية أفكارهم تتحقق على أرض الواقع ويريدون الاستعداد لاستقبال الفرصة القادمة حين تأتي. يشعرون دائما بالتفاؤل؛ لأنهم يحتاجون لذلك؛ فالتحفيز الارتقائي يصل لذروته حين تكون نظرة المرء متفائلة؛ لذلك فإن العقبات تزلزل، والتحديات تقل وطأتها، وإخفاقات الماضي تنسى سريعا.

ليس خفيًا عليك أن الثقة التي تولد التحفيز الارتقائي لن تأتيك على طبق من ذهب. حين ينظر الأشخاص من خلال عدسة الارتقاء، نادرا ما يفكرون فيما سيحدث إذا لم تسر الأمور على ما يرام أو في وضع الخطأ؛ لذا، لا يكونون مستعدين لعقبات الطريق. ولا ينشغلون بالحفاظ على المكاسب التي جنوها أو حماية التقدم الذي أحرزوه بالفعل، فهم يميلون إلى تولي الكثير من المسؤوليات، ويقبلون الكثير من المهام في وقت واحد؛ لذا، فإن شخصاً ناجحاً مثل "ريتشارد برانسون" يرتبط باسمه قليل من الإخفاقات.

إذا كان رئيسك الحالي - أو السابق - في العمل يرتدي عدسة الارتقاء، إذن، فستعرف جيداً كيف أن ذلك نعمة ولعنة في الوقت ذاته. فحماس الأشخاص الذين يركزون على الارتقاء حماس مُعَدٍّ، ونظرتهم المفتوحة والإيجابية تخلق بيئة مرحبة بالأفكار الجديدة والأساليب الحديثة. فهم لا يحبذون الإدارة التفصيلية؛ لذلك إذا كنت تتسم بروح مستقلة، فستستمتع بالعمل مع قائد يركز على الارتقاء. لكن على الجانب الآخر، ستجد أنك تتلقى إرشادات وملاحظات أقل مما ترغب فيها، وستمر أخطاءك دون مراجعة، ولن تلاحظ التفاصيل المهمة، وربما ستجد نفسك تحمل على عاتقك جيلاً من المهام التي سيكلفك بها رئيسك، إذا كان يقبل بحماس كل مشروع محتمل يطرق بابه.

ربما من الأفضل أن تعمل تحت قيادة شخص أكثر حزمًا؟ حسنا، دعنا

نر...

عدسة الوقاية: الحذر يؤدي إلى النجاح

حين ينظر الأشخاص من خلال عدسة الوقاية ويرون العالم مليئاً بالأخطار الواجب تجنبها مثل الحفر على الطرق السريعة، يكتسبون مجموعة مختلفة تماماً من المهارات والتفضيلات. فأصحاب عدسة الوقاية يتسمون بالحذر، والتأني، والثقة. هؤلاء هم الأشخاص الذين يقتصدون في استخدام دفتر شيكاتهم شهرياً، ولا ينتظرون حتى تتسخ كل ملابسهم الداخلية النظيفة، ويستطيعون في غضون ثلاث دقائق أو أقل إعطاءك نسخة من أية وثيقة مهمة تسلموها في السنوات العشر الأخيرة؛ لأنهم يعرفون بالضبط مكانها.

حين تنظر من خلال عدسات الوقاية، ستري أن التجريد والإبداع يبدوان نوعاً من الاستهتار وإهدار الوقت، حيث إن تفكير عدسة الوقاية واقعي ومحدد ومعني بالتفاصيل. فهي تقود إلى الذاكرة القوية ليس لما حدث بالفعل فحسب، بل أيضاً لما يلزم فعله. ولكن أحياناً ما يكون ذلك

إهدارًا للوقت أيضا وفي بعض الأحيان يكون ذلك بشكل مؤلم. أعطِ مهمة لشخص يرتدي هذه العدسة، وستتظر طويلا حتى ينجزها، فهم يكرهون الأخطاء، والطريقة الوحيدة لتفاديها هي التأني في التنفيذ. (بالمناسبة، تمتلئ أقسام الشئون القانونية بهذا النوع من الأشخاص، وهو ما يفسر الكثير من الأمر).

حين تكون مهووسا بتجنب الأخطاء، من الطبيعي أن تصبح قلقا من أن يقع بها أيضا الأشخاص الذين يعملون تحت قيادتك؛ فالقادة الذين يركزون على الوقاية يميلون إلى الإدارة التفصيلية - أي الإمساك بزمام الأمور وتولي جميع السلطات - ويجدون صعوبة في تفويض المهام الكبرى للآخرين. على الجانب الآخر، هم يميلون إلى منح الإرشاد اللازم والملاحظات النقدية وقيمون مدى قدرتك على تنفيذ المهام وفقا للوقت والموارد المتاحة لك.

لا أحد ينكر أن الأشخاص الذين يركزون على الوقاية ليسوا الأكثر ابتكارًا في العالم - لكنهم يتمتعون بميزة حين يتعلق الأمر بالتفكير التحليلي والمنطقي. تشير الدراسات إلى أنه حين يؤدي النظر من خلال عدسة الارتقاء إلى مزيد من الإبداع، فإن مرتدي عدسة الوقاية يستطيعون التمييز بين الفكرة الجيدة والقابلة للتطبيق والفكرة السيئة.

يتسم أيضا هؤلاء الأشخاص بالحذر. فكثيرا ما يرفضون الفرص؛ لأنهم كما يقول علماء النفس أكثر تحفظا، حيث يترددون في الانسحاب من أحد الأنشطة لتجريب آخر أو لتغيير الوضع الراهن، ويفضلون دائما التعامل مع الأشخاص المعروفة لديهم عن الأشخاص الذين لا يعرفونهم حتى ولو كانوا أشرارا. لكن طبيعتهم التحفظية تجعلهم أيضا أقل ميلا للتسويق من زملائهم المحبين للأخطار، وذلك خوفا من ألا يملكوا الوقت الكافي لتنفيذ المهمة.

هم أيضا يتوقعون مواجهة العقبات؛ لذلك يستغرقون وقتا كبيرا في التفكير في كيفية التعامل معها. لا يكتفون بوضع خطة بديلة واحدة بل

يضعون خطتين وربما ثلاثاً. ولا يستهينون بالأمور ويستعدون دائماً لمواجهة الأسوأ. مرة أخرى، هذا لا يجعلهم خفيضي الظل في الحفلات - لكن دورهم يأتي حين لا تسير الأمور على ما يرام.

وبينما من السهل إيجاد قائمة طويلة بأسماء المشاهير الذين يرتدون عدسة التركيز على الارتقاء، فإنني حين حاولت البحث عن شخص مشهور يرتدي عدسة الوقاية، لم أجد حتى شخصاً واحداً. هذا لأن هؤلاء الذين ينظرون من خلال عدسة الوقاية هم دائماً الجنود المجهولون في أية قصة نجاح؛ فهم لا يهرولون لإنقاذ الناس من الكوارث - لأنهم هم الذين يحتاطون من الأساس لعدم وقوعها، فهم يتأكدون من أن الطائرة التي تسافر على متنها لن يتعطل محركها، وأن الدواء الذي تتناوله لن يتسبب في موتك، وأن هناك طائرة في محيطك إذا انفجر في مدينتك بركان، أو ضربها إعصار، أو انتشرت بها إنفلونزا الخنازير. تيسير الأمور لن يجعلك مشهوراً؛ لذلك، إذا كنت ممن يركزون على الوقاية، فأنت تستحق شكراً أكثر كثيراً مما تحصل عليه.

حينما تنظر من خلال عدسة الوقاية، يصبح العامل التحفيزي هو الحذر، وليس الحماس. ويزيد هذا الحذر - على عكس الحماس - حين يكون هناك نقد سلبي أو شك ذاتي. فكر في هذه الملاحظة لدقيقة؛ لأنك ستصاب بالدهشة. بالنسبة لعدسة الوقاية، الاعتقاد بأنك قد تخفق هو نوع من التحفيز. ليس هناك أفضل من إخفاق يلوح في الأفق لتقوم عدسة الوقاية بمهامها. فالثقة الزائدة أو المديح الكثير - وهو ما لا يحصل عليه هؤلاء الأشخاص بالقدر الكافي - سيؤدي بالشخص إلى تقليل حذره وتحفيزه.

لنكن واضحين، عدسة الوقاية لا تجعلك تظن أنك ستخفق؛ فالتشاؤم ليس جيداً لأي شخص. وإنما هذه العدسة تجعلك تظن أنك قد تخفق، إذا لم تبذل قصارى جهدك لمنع حدوث ذلك. الإخفاق محتمل، لذلك أنت بحاجة لثن تكون حذراً. يطلق علماء النفس على ذلك التشاؤم الدفاعي،

وهو مؤشر قوي على النجاح في الدراسة والعمل تماما مثل التفاؤل - وفاعلية هذا الأسلوب تعتمد على العدسة التي ترتديها.^٢

إذن هل تعرف زميلك الذي يبدو دائما غير واثق بنفسه، حتى بعد التمتع بسلسلة طويلة من النجاح؟ والشخص الذي يبدو عليه الارتباك حين يسمع مديحه؟ والشخص الذي تظل تتصحه بأن يهدأ؟ ينبغي أن تترك هؤلاء الأشخاص وحدهم. فهم يعلمون ما يفعلونه. (وإذا كنت من بين هؤلاء الأشخاص، فلا تكثر بمحاولات الآخرين لتشجيعك على التحلي بالإيجابية. هم يقصدون خيرا، لكنهم لا ينظرون من خلال عدساتك).

تحديد نوع العدسة التي يرتديها الشخص الآخر

بالإضافة إلى الأساليب السلوكية المختلفة التي ذكرتها، مثل تفضيل السرعة عن الدقة، أو خوض المخاطر عن تجنبها، هناك بعض العوامل الأخرى التي تستطيع استخدامها لتحديد نوع العدسة التي ترتديها ويرتديها الآخرون. دعنا نستعرضها.

العمر

تشير الأبحاث إلى أن الشباب هم أكثر الأعمار التي ترتدي عدسة الارتقاء، لأنهم بالتحديد منشغلون بالمستقبل - وبمعايشة أحلامهم.^٣ فحينما تكون في سن المراهقة والعشرينات، لا تكون لديك مسئوليات كثيرة، ويكون متاحا لك أن تحقق أي شيء يخطر على بالك. فأنت في هذه الفترة تبدو رائعا وتفتابك مشاعر رائعة. وهذه تقريبا هي وصفة التركيز بقوة على الارتقاء.

وحينما نتقدم في العمر، تبدأ علامات الكبر في الظهور، فتجد أن هناك فواتير يجب أن تسدها، ووظيفة لا يمكن أن تتركها، وعائلة علينا الاعتناء بها، وأطفالا يجب الاهتمام بهم. وكلما كبرنا في العمر، شعرنا أكثر برغبة في الحفاظ على ما حققناه - الأشياء المهمة في حياتنا، التي جاهدنا كثيرا للحصول عليها. كما تتعمق خبرتنا في الألم والفقد، فنفكر

أكثر وأكثر في كيفية تجنبهم. فنجد أنفسنا نزيد من النظر من خلال عدسة الوقاية.

الحالة الانفعالية

استدع في ذهنك صورة أحد زملائك الذين تعرفهم جيداً، ثم حاول أن تستعيد أحد الأوقات الذي تلقى بها أخبار جيدة - أو كان سعيداً. ربما يكون ذلك حينما وضع ميزانية أقل لأحد المشروعات أو أنجزه في موعده المحدد، أو حينما أعجب أحد العملاء بعمله. ماذا كان مظهره حين كان سعيداً؟ هل كانت سعادته ممزوجة بالبهجة والحماسة؟ هل كان هناك الكثير من الابتسامات الكبيرة وعلامات الشاء؟ فلسان حاله يقول: نعم، كنت أعلم أنهم سيسعدون بذلك. هم يحبونني. انتظر حتى أريهم ما أفعله لهم في المشروع القادم!

أم كانت سعادته ممزوجة بالهدوء والسكينة؟ هل رأيت أن كتفي زميلك مسترخيتان، هل كانت هناك ابتسامة سريعة، وزفرة طويلة؟ هل شعرت بأن إحساسه كان أشبه بالارتياح أكثر من البهجة؟ فلسان حاله يقول: حسناً، كان من الممكن أن تسير الأمور أسوأ من ذلك.

الأشخاص الذين يرتدون عدسة الوقاية وعدسة الارتقاء يختلفون تماماً في الطريقة التي يعبرون بها عن شعورهم بالنجاح أو الإخفاق. حين تنظر من خلال عدسة الارتقاء، وتدور حياتك حول المكاسب والإنجازات المحتملة، يجعلك النجاح تشعر بالنشوة، والابتهاج - أو بالإثارة والتحرر. وحين لا تسير الأمور كما كان مخططاً لها - أي حين تخفق في تحقيق التقدم، أو تفقد الجائزة - تشعر بالحزن، والهم، وفي أسوأ الحالات، بالاكتئاب. أما الحياة، بالنسبة لعدسة الوقاية، تدور حول تجنب الخطر والخسارة - لذلك، فإن لحظات النجاح تؤدي إلى الشعور بالاسترخاء، والهدوء، والسلام. تجنب الخطر! الحمد لله! لكن إذا كان الخطر لا يزال موجوداً، فستشعر بالقلق، والتوتر - وحين يشتد التهديد - وستشعر بالرعب.^٤

الوظيفة

حين تنظر من خلال عدسة الارتقاء (أو عدسة الوقاية)، بعض أنواع الأعمال - ومن ثم أنواع معينة من الأدوار المؤسسية - تكون أكثر ملاءمة لك من غيرها. الوظيفة التي تناسب عدستك ستسمح لك بالاستفادة من نقاط قوتك وتقليل تأثير نقاط ضعفك. فليس غريباً أن يجد علماء النفس التنظيمي أن أصحاب عدسة الارتقاء يتواجدون أكثر في المهن "الإبداعية والفنية" - مثل الملحن، والمؤلف، والمستشار. فهذا النوع من العمل يتطلب الابتكار، وخوض المخاطر، والتفكير خارج الصندوق. أما الأشخاص الراغبون في الوقاية، عادة ما يتواجدون في المهن "التقليدية والواقعية" - مثل المحاسب، والمهندس، والمحامي - حيث يكون الحذر، والدقة، والتدقيق مطلوباً.^٥ وحين يعمل الناس معاً في فريق واحد، تكون عدسة الشخص هي ما يحدد الدور الذي يلعبه - على سبيل المثال، بين لاعبي الكرة شبه المحترفين في ألمانيا، وجد الباحثون أن أصحاب عدسة الارتقاء يتواجدون بين (لاعبي الهجوم) وأصحاب عدسة الوقاية يتواجدون بين المدافعين وحراس المرمى.^٦

الجدول ٧-١ يلخص لأصحاب عدسة أساليب التفكير النمطية، والرؤى، والسمات الرئيسية الأخرى لأصحاب عدسة الارتقاء أو عدسة الوقاية.

جدول ٧ - ١

هل الممتلقي ينظر من خلال عدسة الارتقاء أم عدسة الوقاية؟

عدسة الارتقاء	عدسة الوقاية
أسلوب التفكير	واقعي
مجرد	دقيق
متفتح العقل	مهتم بالتفاصيل
ذو نظرة شمولية	بطيء
سريع	دقيق
ميال للخطأ	
أسلوب العمل	

الرؤية	متفائل	متشائم بشكل دفاعي
	محب للأخطار	متجنب للمخاطر
نقاط القوة	الإبداع	التحليل والتقييم
	الابتكار	التأهب
	إيجاد الفرص	الجدارة بالثقة
الحالة الانفعالية	الابتهاج أو الاكتئاب	الهدوء أو القلق
الوظائف	فنان	مدير
	مستشار	محاسب
	مخترع	مهندس

كيف تتحدث اللغة التحفيزية الخاصة بالمتلقي؟

اقترح صديق لي، يدعى "توم"، على رئيسه في العمل صناعة منتج يسهم في تطوير جهود الشركة في التواصل الاجتماعي وربما يحسن من صورتها؛ فهو سيكون الأول من نوعه في الصناعة ومع أنه لن يخلو من المخاطر، فإنه سيحقق عائدا كبيرا.

بعد أن استمع له المدير، سأله: "هل هناك منافس لنا يستخدم ذلك؟". أجابه "توم" بالنفي شاعرا بأن ذلك ميزة تنافسية قوية. فقال له المدير: "حسنا، لا أعتقد أننا نريد المخاطرة والمبادرة بذلك، أليس كذلك؟".

ماذا؟

شعر "توم" بخيبة الأمل، لكنه لم يكن مندهشا. فأمام كل مدير يرتدي عدسة الارتقاء والابتكار، هناك عشرة مديرين يرتدون عدسة الوقاية. إنني أقضي الكثير من الوقت في التحدث إلى الناس عن التحفيز والتطور، وحيثما ذهبت، أستمع لشكاوى كالأتي:

"لا أستطيع أن أجبر مديري على خوض المخاطرة".

"هناك فرصة كبيرة، لكننا نهدرها".

"نحن نسير مع الاتجاه السائد فحسب؛ لم نحاول مطلقاً أن نبتكر اتجاهًا جديدًا".

إنه لشيء محبط للغاية أن تعرف أن لديك فكرة رابحة بين يديك يمكن أن تقلب الموازين، ولا تستطيع تحقيقها بسبب رغبة مديرك في تجنب المخاطر. ليس حقيقياً أن الحذر والتحفظ ليست لهم مزايا - لكن في نهاية المطاف، لن تستطيع أية مؤسسة أن تتقدم دون الخوض في بعض المخاطر.

إذن، كيف لك أن تجعل مديرك الحذر، المثقل بالمسئوليات وغير المرحب بخوض المخاطر، أن يخرج من الصندوق ويقبل بفكرة رائعة، ومحفوفة بالمخاطر؟ الحل هو أن تتوقف عن مقاومة عدسة الوقاية التي يرتديها وأن تبدأ في العمل معها.

في النهاية، الأمر يتعلق باللغة. ربما ترى أن فكرتك الرائعة فرصة لجني المكاسب، لكنك تستطيع دائماً إعادة صياغتها لتصبح فرصة لتجنب الخسائر. لإقناع صاحب عدسة الوقاية، تحتاج إلى التأكيد على أن ما تقترحه يمكن أن يجعل شركتك آمنة - وأن يساعدها على تجنب الوقوع في الأخطاء الكبيرة.

على سبيل المثال، ربما ترى أن المجازفة بتقديم وسيلة تواصل اجتماعي جديدة فرصة للتفوق على المنافسين، لكن قد يكون مديرك أكثر اقتناعاً بذلك إذا قلت له إنها فرصة لعدم الخروج من المنافسة. ("الجميع يتحرك في هذا الاتجاه. لا مفر من ذلك. قد نخسر حصتنا في السوق إذا لم نكن مستعدين للمستقبل").

بوجه عام، من المهم أن تصوغ كلماتك بطريقة مقنعة لنمط الشخصية التي تتحدث إليها. كن مدركاً لنوع العدسة التي ينظر منها صانع القرار،

وصغ حديثك معه وفقا لذلك. وتذكر أنه حتى أكثر الشخصيات حذرا وتحفظا ستخوض المخاطرة بكل سرور، ما إن توضح لها أن عدم خوضها سيمثل خطرا أكبر.

أصحاب عدسة الارتقاء يستجيبون جيدا للنقاشات التي تدور في إطار المكاسب المحتملة، والفوائد الممكنة، والأشياء الجيدة التي ستحدث إذا وافقوا على فعل أ (سواء أكان أ هو الموافقة على مشروع، أو الوصول لحل وسط بشأن مسألة خلافية، أو قبول تغيير، أو تقديم مزيد من الدعم لأحد الزملاء). أما أصحاب عدسة الوقاية فيقتنعون أكثر إذا تحدثت إليهم عن تجنب الخسارة، والأخطاء، والأشياء السيئة التي ستحدث إذا لم يوافقوا على فعل أ. عدسة الارتقاء تبحث عن سبب لقبول ما يقدم لها، بينما عدسة الوقاية تبحث عن سبب لا ترفض من أجله ما يقترح عليها.

إن الاختلاف في طريقة صياغة الحديث ينشأ عنه اختلاف كبير في التحفيز والأداء. على سبيل المثال، في إحدى دراساتي المفضلة، قيل للاعبين أحد الدوريات الإقليمية التي ينظمها الاتحاد الألماني لكرة القدم إنهم سيتدربون على ركلات الجزاء. (وللعلم، فإن اللعب في الدوري الإقليمي في ألمانيا يعد أمرا جلالا، فلا يشترك فيه إلا الرياضيون الرائعون).

قبل ركل ركلة الجزاء الأولى، تحدث المدرب إلى كل لاعب على حدة وقال له المهمة المنوط بها بإحدى الطريقتين التاليتين:

"ستركل خمس ركلات. اطمح لأن تحرز منهم على الأقل ثلاث ضربات".

"ستركل خمس ركلات. عليك ألا تخطئ في إصابة أكثر من ضربتين".

الطريقتان في الحديث تهدفان إلى إحراز ثلاث ركلات أو أكثر من أصل خمسة - لذلك، قد لا ترى أن اختلافا طفيفا في صياغة العبارات

سيغير من أداء لاعبين مثل هؤلاء، مدربين جيدا على ركلات الجزاء ومتحفزين لإظهار أفضل ما عندهم. لكن على المستوى التحقيري، كان هناك اختلاف كبير - الاختلاف الذي يعني الفوز بالمباراة أو خسارتها. اللاعبون أصحاب عدسة الارتقاء أظهروا أداءً أفضل حين قيل لهم: "أحرزوا ثلاث ضربات من أصل خمس". والتأثير كان أكبر على اللاعبين أصحاب عدسة الوقاية، الذين أحرزوا قرابة الضعف حين قيل لهم: "لا تخطئوا في إصابة أكثر من ضربتين".^٧

بالإضافة للاستجابة إلى الصياغة الإيجابية، فإن أصحاب عدسة الارتقاء يفضلون التفكير المجرد ويعتمدون على المشاعر والحدس في اتخاذ القرارات، فهم يتأثرون أكثر بالنماذج الملهمة - أي الناس الذين أنجزوا أشياء بطريقة صحيحة وتمتعوا بنجاح رائع بسبب ذلك.

وأصحاب عدسة الوقاية لا يهتمون بمشاعرك وحدسك - هم، مثل شخصية سبوك في فيلم *Star Trek*، يريدون التفاصيل، والأسباب، والأدلة قبل الموافقة على خطتك. وإذا كنت تريد التأثير عليهم، ابتعد عن نهج القدوة الملهمة وقدم لهم قصة تحذيرية تثير الشعور بعدم الارتياح عن أناس فعلوا كل شيء بطريقة خطأ وكانت العواقب وخيمة.

قد تتساءل الآن ما إذا كان أصحاب عدسة الوقاية وعدسة الارتقاء يمكنهم التعايش مع بعضهم بعضاً أم لا، إذ إن قرص حدوث الصراع بينهم لا نهاية لها. لحسن الحظ، تشير الأبحاث إلى أن الشراكات الأفضل (وأقصد "بالأفضل" هنا "الأكثر قابلية للتكيف والأكثر شعوراً بالرضا") تكون بين الأزواج ذوي العدسات المختلفة.^٨ على سبيل المثال، الأزواج ذوو العدسات المختلفة يشعرون أكثر بالرضا من الأزواج ذوي العدسات المتشابهة. حيث اكتشف الباحثون أن فائدة هذا المزج تنبع من المزايا الواضحة للقدرة على تقسيم الأنشطة المختلفة والتحكم فيها.

في النهاية، الأزواج عادة ما تكون لديهم - مثل الفرق الأخرى - أهداف مرتبطة بالارتقاء والأمان. فهم بحاجة لمساعدة بعضهم بعضاً في ابتكار

سبل جديدة وتلبية المسئوليات. لذلك، كل شخص يختار المهام الأكثر مناسبة له، مدركاً أن الطرف الآخر سينجز بقية المهام. وفي فرق العمل التي تتشكل من مزيج من العدسات، هناك احتمال لكي تكون أكثر توازناً - يكون الفريق متفائلاً وواقعياً - لأن الشراكة تتطلب توافر عدستي الارتقاء والوقاية معاً.

للاستفادة من نقاط القوة لكلتا العدستين في الفريق، بدلاً من التورط في صراعات حول أيهما أفضل من الأخرى، أنت بحاجة لشبثتين: احترام مميزات كلتا العدستين (دون تفضيل واحدة على الأخرى) والاستخدام الإستراتيجي للغة التحفيزية التي سيستجيب لها بشكل أكبر كل عضو من أعضاء الفريق.

استخدم اللغة الصحيحة عند تقديم طلبات أو مقترحات لزملاء العمل (ولعائلتك ولأصدقائك) - أي اللغة المناسبة لرؤيتهم للعالم - ستدهش من الاختلاف في قدرتك على التواصل والتأثير الفعال؛ فالأبحاث تشير إلى أن اختيار الأسلوب المناسب لعدستي الارتقاء والوقاية يجعلك أكثر مصداقية وثقة، ويجعل أفكارك أكثر إقناعاً، ويمنح هذه الأفكار مزيداً من القيمة في أعين الآخرين.^١ أما التواصل غير الفعال فيمكن أن يجهض أفضل الأفكار والنوايا دون أن تدرك أو يدرك الشخص الآخر سبب ذلك.

الأفكار الرئيسية

- أصحاب عدسة الارتقاء يحاولون دائماً تحسين وضعهم الراهن. ستجدهم يخوضون المخاطر، ويعملون سريعاً، ويفتخمون الفرص، ويبتكرون مزيداً من الأفكار الإبداعية. وهم أيضاً أكثر عرضة للوقوع في الأخطاء، والإخفاق في التنبؤ بالمشكلات، والميل للتفاؤل الشديد.
- أصحاب عدسة الوقاية يحاولون دائماً الحفاظ على ما أنجزوه ويرغبون في تسيير الأمور بسلاسة. إنهم يتسمون بالحدز، والتأني، والميل للتحليل.

يخططون بفاعلية ويستعدون دائماً لما هو قادم وينفرون من المخاطر ويتسمون بعدم المرونة والتشبث بالوضع الراهن.

- الجميع يستخدم العدستين، وفقاً للسياق. لكن هناك مَنْ يميل لاستخدام واحدة دون الأخرى.
 - التحدث باللغة التحفيزية الصحيحة عند التواصل مع الطرف الآخر أمر مهم. بالنسبة لأصحاب عدسة الارتقاء، صغ أفكارك في إطار المكاسب المحتملة. كطريقة للانتقال إلى حال أفضل مما عليه المتلقي الآن. فكن متفائلاً، وخاطب مشاعرهم. أما مع أصحاب عدسة الوقاية، فصغ أفكارك في إطار تجنب الخسائر أو الأخطاء – كطريقة لبقاء المتلقي في المنطقة الآمنة. وكن واقعياً، واذكر الحقائق المجردة.
-

الشخصية القلقة شديدة التعلق والشخصية المنعزلة الاجتنابية

هناك أختان صديقتان لي، وهما من سيدات الأعمال اللاتي يتمتعن بالثقافة العالية والذكاء والنجاح المهني. ولكن معرفتي الوثيقة بهما تجعلني أعتقد أنهما كانتا ستحققان نجاحا أكبر إذا أجادتا التعامل مع الآخرين.

فهما تعانيان من مشكلات مختلفة فيما يخص (نقص) المهارات الاجتماعية. فإحدهما، سأطلق عليها "سارة"، تفتقد إلى اهتمام الآخرين وهي مجاملة بشكل زائد عن الحد، وتعاني حساسية شديدة تجاه رفض الآخرين لها، بينما "إيميلي" تميل إلى العزلة وتعاني صعوبة في التواصل مع الآخرين. لكن هاتين المشكلتين ترجع جذورهما إلى مرحلة الطفولة ونتاج لأمر واحد (شائع): ألا وهو إهمال الآباء لأبنائهم.

الأمر لا يتعلق بأن "سارة" و"إيميلي" لم يكن يُوفّر لهما الطعام أو الملابس الكافي. أو أنهما كانتا تتعرضان للضرب والإهانة، أو العقاب الكثير. لكن والديهما - كالكثير من الآخرين - كانا مشغولين بحياتهما. فقد تزوجا وأنجبا في سن صغيرة - في الحقيقة، يمكنك القول إنهما نفسيهما كانا طفلين وكانا يريدان التمتع بحياتهما، أي كانا يرغبان في فعل كل الأشياء الأنانية التي يريدها من هم في سن صغيرة. فهما يريدان الذهاب للحفلات والتواصل مع أصدقائهما. كما يرغبان في الذهاب للرحلات

وخوض المغامرات ويريدان النجاح في عملهما - وتحقيق أحلامهما. ويبدو أن البنيتين الصغيرتين يقفان في طريق كل ذلك. أو على الأقل، إذا أعدنا النظر، هذا ما يبدو لـ "سارة" و "إيميلي".

ما يقرب من نصف البالغين في الولايات المتحدة يواجهون صعوبة في التعامل مع الآخرين بطرق مناسبة وسليمة، إذ إن نماذج العلاقات الراسخة في أذهانهم لا تزال تعتمد على العلاقات غير السليمة التي أقاموها في طفولتهم. ففي الطفولة نتعلم إذا ما كنا نستطيع الوثوق بأن الناس سيتواجدون - أولن يتواجدوا - بجانبنا في حال حاجتنا لهم، وحين نصل لمرحلة البلوغ تصبح تلك التجارب مرجعية لنا في العمل والمنزل.

...

حدد عالم النفس "جون بولبي"، إحدى أكثر الشخصيات الشهيرة والمؤثرة في دراسة تطور الطفل، ثلاث طرق يصبح بها الأطفال مرتبطين بمن يقدم لهم الرعاية.^١ الأطفال ذوو التعلق الآمن لديهم مقدمو الرعاية الذين يلبون احتياجاتهم - أي أن البالغين حولهم يمكن الاعتماد عليهم في منح الراحة والمساعدة والتفاهم. هؤلاء الأطفال يلجأون لمقدمي الرعاية لمساندتهم عند الشعور بالحزن والخوف، لكنهم لا يخشون اكتشاف العالم من حولهم؛ فهم الأطفال الذين يلعبون مع الآخرين حتى يسقطوا وتخدش إحدى ركبتهم، فيركضون باكيين نحو والدتهم أو والدهم (أو المربية)، ليتلقوا القبلات والأحضان والتضميد، ثم يعاودون اللعب بسعادة مع أصدقائهم.

التجاوب مع الطفل لا يعني التساهل مع كل ما يريده أو إعطاءه كل شيء يطلبه. التجاوب يعني إظهار الاهتمام والعاطفة للطفل وإشعاره بالأمان والرعاية. والأهم من ذلك هو الاستمرار في فعل هذه الأشياء.

حين يشمر الطفل بأن استجابات من يقدم له الرعاية تدل على الحب ولكن لا يمكن الاعتماد عليه - فمقدم الرعاية لن يتواجد مع الطفل طوال

الوقت - أو حين يكون هذا الحب مشروطًا بأن يفعل الطفل كل شيء بطريقة صحيحة، من المرجح أن يشعر نحوه *بالتعلق بالقلق*. فالأطفال الذين ينتابهم هذا الشعور (وهو ما يمثل ٣٠٪ من أطفال الولايات المتحدة) يتسمون بعدم الاستقلالية والتعلق الشديد بالآخرين، فهم يشعرون بالقلق الشديد عندما لا يجدون مقدم الرعاية حين يحتاجون إليه، لذلك يستدعون أي شيء للفت نظره. وينزعجون بسرعة حين لا يحصلون على هذا الانتباه. فهؤلاء هم الأطفال الذين يبكون ويصرخون طوال النهار للذهاب إلى الحديقة، وحين يصلون إلى هناك يتذمرون ويرفضون اللعب مع الأطفال الآخرين أو الابتعاد عن مقدم الرعاية.

صديقتي "سارة" كانت واحدة من هؤلاء الأطفال. فوفقًا لشقيقتها، كانت "سارة" تتشبث بوالديها وقتما تواجدا حولها، إلى أن يملوا من هذا الوضع ويجبروها على الابتعاد عنهم. فكانت تثير الإزعاج وتفسد تجمعات العائلة، ليس لشيء إلا للفت انتباه والديها. لم تجازف بالابتعاد عن المنزل - في الحقيقة، منزلها يبعد بضعة أمتار عن منزل والديها وتكاد تزورهما يوميًا. وغالبًا ما تكون هذه الزيارات للشكوى من أنهما "أفسدا" حياتها، وعما كان من الممكن أن تصبح عليه إذا اعتنيا بها. ثم تتبدل حالها وتشتري لهما هدية باهظة الثمن أو ترسل لهما لقضاء العطلة - حيث تفعل أي شيء وكل شيء من أجل تصديقهما على حبهما لها، وهو ما تتعطلش له كثيرًا.

على الجانب الآخر - حين لا يتجاوب مقدم الرعاية مع الطفل - أي حين لا يستطيع منحه الدعم والحب - يشعر الطفل *بالتعلق الاجتنابي*. هذا النوع من الأطفال (وهم يمثلون ٢٠٪ من أطفال الولايات المتحدة) لا يطلب شيئًا من مقدم الرعاية. ولا يكثرث للحصول على الحنان والانتباه الذي يرغب فيه؛ لأنه لا يتوقع الحصول عليه. هؤلاء الأطفال لا يكون من أجل الذهاب للحديقة ولا يطلبون ذلك من الأساس؛ لأنهم يفترضون أن مقدم الرعاية لن يفعل ذلك، إذن، فهم يفضلون تسلية أنفسهم. "إيميلي" شقيقة

"سارة" كانت من هذا النوع من الأطفال. فوفقاً لـ "سارة"، كان الأمر يبدو كما لو أن "إيميلي" استقلت عن العائلة وهي في الخامسة من عمرها ولم تعد ترتبط بهم. فقد اعتمدت على نفسها، ولم تشك من افتقارها للعناية والانتباه. وعندما حان الوقت للذهاب للجامعة، لم تسجل "إيميلي" في أية كلية تبعد عن المنزل بألف ميل، ولم تسكن حتى في منزل يبعد بهذه المسافة، بل تجاوزت هذه المسافة بكثير.

التعلق الرفض والتعلق القلق هما نتاج للإهمال - لكن، كما قلت سابقاً، ليس من الضروري أن يكون هذا الإهمال هو الحرمان من الاحتياجات الاجتماعية. ربما يحيا هؤلاء الأطفال حياة تبدو طبيعية - فهم لديهم الطعام، والملبس، والألعاب، والمسكن الملائم. لكنهم يفتقرون إلى الانتباه والدعم العاطفي. ربما يكون مقدم الرعاية مشغولاً بأشياء أخرى، أو قد يكون عانى الإهمال ذاته ولا يستطيع منح الدعم الذي لم يتلقه من قبل.

أيًا كان السبب، فتلك التجارب المبكرة لهذه النوعية من الاستجابات والإهمال تشكل رؤية الطفل نحو العلاقات الإنسانية، ونحو الأشياء المتوقعة منه، ونحو درجة ثقته بالآخرين. كثير من الأبحاث الخاصة بنظرية التعلق وجدت أن تلك الرؤى حين تتشكل تستقر في أذهاننا وتصبح العدسة التي نرى منها علاقاتنا حينما نكبر - مع شركاء الحياة، والأصدقاء، والزملاء.^٢ أحياناً ما يحدد علماء النفس نوع التعلق الذي ينتمي إليه الشخص من خلال أن يطلبوا منه قراءة الأوصاف الخاصة بكل نوع (آمن، قلق، اجتنابي) وتحديد أي هذه الأوصاف يتلاءم معه.

عدسة الأمان

الشخص الذي مر بتجربة التعلق الآمن يصف نفسه كآتي: "أجد أنه من السهل نسبياً الاقتراب من الآخرين وأشعر بالراحة حين اعتمد عليهم

وحيثما يعتمدون عليّ. ولا أقلق من الهجر أو من تقرب أحد الأشخاص إليّ".^٢

ما يقرب من ٥٠٪ من البالغين يقولون إن هذا الوصف هو الأنسب لهم.^٣ لن أتعلم في شرح هذه العدسة؛ لأن من ينظر من خلالها، لن يسبب لك أية مشكلات؛ فالأشخاص الذين ينظرون من هذه العدسة يسهل التعامل معهم ولا يعانون مشكلات في الثقة. لكن ما تحتاج إلى الانتباه له هو العدستان الأخريان.

عدسة القلق

إليك ما وصف به البالغون أنفسهم ممن مروا بالتعلق القلق: "أجد أن الآخرين لا يتقربون مني كما أود. وأشعر كثيرًا بالقلق من ألا يحبني شريكي في الحياة أو ألا يرغب في البقاء معي. أريد الاندماج كليًا مع الآخر، وهذه الرغبة أحيانًا ما تخيف الآخرين وتبعدهم عني".^٤

هل هذا النمط يذكرك بشخص تعرفه (أو ربما شخص ارتبطت به)؟ أظن أنه كذلك.

الأشخاص الذين مروا بتجربة التعلق القلق تجرعوا ألم الهجر من قبل، ويعلمون تمامًا أنه قد يحدث مرة أخرى؛ لذلك، يسعون باستمرار للتقرب من الآخرين، بينما يقلقون غريزيًا من ألا يبادلهم الآخرون الشعور ذاته. فهم لا يثقون بذاتهم، ويشككون في حب الآخرين لهم، ومن ثم يطلبون منهم التصديق على هذا الحب. لا أقصد أنهم يعانون التقدير المنخفض للذات - لكن الأدق هو أن نقول إن هذا التقدير يتأرجح، وفقًا لدرجة تأكيد الآخرين على حبهم لهم.

حين يشعر هؤلاء الأشخاص بالتوتر أو الخوف، يتشبثون بالآخرين، ويتعطشون لاهتمامهم ويشعرون بالغيرة، والانفعال الشديد والبؤس. (وهذه هي السلوكيات التي تتفرّج منهم من حولهم). هذه النوعية من الشخصيات لديها القدرة أيضًا على الرعاية والعطاء، لكن طريقتهم

في العناية بالآخرين غريبة الأطوار - حيث يشوبها الاندفاع والسيطرة، وأحياناً ما تتحول إلى عبء. فالأمر يبدو كما لو أنهم يفعلون ذلك من أجل أنفسهم وليس من أجلك وهو ما يسبب لهم هذا الشعور؛ فهم ينغمسون في همومهم ومخاوفهم لدرجة أنهم يشعرون بأنه من الضروري أن يمنحوا الآخرين هذا النوع من الدعم المبالغ.

أحد الجوانب المزعجة في هذه الشخصيات هو نزوعهم للشعور بالجرح والإهانة دون أن يكون هناك سبب حقيقي لذلك والمبالغة في المشكلات الشخصية. أطلق عالم النفس "جيرالدين دوني" على هذا النزوع مصطلح حساسية الرفض ووصف هذه الظاهرة في ثلاثة أجزاء: (١) يتوقع الشخص أن يقابله الآخرون بالرفض، (٢) وسرعان ما يتصور هذا الرفض، ومن ثم (٣) ينفعل في رد فعله نحوه (سواء أكان هذا الرفض حقيقياً أم متخيلاً).^١ تتحرف عدسة المتلقي في هذا الاتجاه حتى تصبح الأشياء الصغيرة - مثل عدم ردك على رسالته الإلكترونية، أو تأخرك على أحد المواعيد، أو تجاهلك للإطراء على هذا الشخص - كأنها صفة متعمدة على وجهه أو علامة على مشاعرك الحقيقية نحوه.

الأشخاص الذين يفرطون في الشعور بحساسية الرفض، مثل صديقتي "سارة"، يميلون إلى المبالغة في معاونة الأشخاص والتعلق إليهم لنيل استحسانهم. حين يلتقي الناس "سارة" للمرة الأولى، يجدونها ودودة، ومرحة، ولطيفة. لكن ما يحدث لاحقاً - وهو التعطش لاهتمامهم، والانفعال والأذى والعداء - هو ما يفسد كل شيء في النهاية. "سارة" تغير وظيفتها كل عام أو عامين، ودائماً ما يكون السبب هو خلافات شخصية مع مديرها أو زملائها. ("إنه يعتمد التسبب لي في المشكلات"). "إنها تقوض عمداً كل خطوة اتخذها". "إنهم لا يعتبرونني جزءاً منهم". لقد دخلت أيضاً في ثلاث علاقات عاطفية، لكن في كل مرة كان الطرف الآخر يهجرها؛ لأنه يرى استحالة العيش مع امرأة تعاني نوبات الغيرة وتحيطه بالعناية المفرطة التي تشعره بالضيق الشديد.

والمفارقة الكبيرة هو أن الشعور بحساسية الرفض ينشأ في محاولة لتجنب هذا الرفض؛ فالعدسة القلقة تصور لهؤلاء الأشخاص أن الرفض حولهم في كل مكان؛ لأنهم يرتعبون من مواجهته، ويحاولون منع حدوثه مرة أخرى. لكن العواقب تكون وخيمة إذ إن هذا الشعور يأتي بنتائج عكسية، مسبباً الرفض ذاته الذين كانوا يحاولون تجنبه.^٧

عدسة الاجتناب

إليك وصفاً ذاتياً للتعلق الاجتنابي في البالغين: "لا أشعر بالارتياح حين أتقرب من الآخرين؛ وأجد صعوبة في الثقة بهم، والاعتماد عليهم. أشعر بالتوتر حين يتقرب مني أي شخص، وشريكي في الحياة يريد مني أن أكون أكثر ودًا، لكن ذلك لا يشعرني بالراحة".^٨

نتيجة للخبرات السابقة، مثل تلك التي مرت بها صديقتي "إيميلي"، فهؤلاء الأشخاص لا يثقون بأن الآخرين سيلبون احتياجاتهم. لذلك فهم يقررون إدارة أمورهم بأنفسهم - ويصبحون منعزلين عن الآخرين. في الحقيقة، هم يفخرون باكتفائهم الذاتي واستقلاليتهم ويفكرون في أنفسهم أكثر من غيرهم؛ لأنهم يحتاجون إلى هذا الاهتمام بصورة مثيرة للشفقة.

الأشخاص الذين ينظرون من خلال العدسة الاجتنابية يفضلون الإبقاء على مسافة عاطفية بينهم وبين الآخرين، حتى مع المقربين منهم. ولا يكشفون عن مشاعرهم بسهولة؛ لأن الكثير من المودة تجعلهم يشعرون بالضعف أمام الآخرين. لدي صديق ينتمي إلى هذا النمط من الشخصية قال لي إنه رغم زيجاته المتعاقبة على مدار خمسة عشر عاماً، لم يخبر أية امرأة ممن تزوجهن أنه يحبها. كان يشعر بأن ذلك خط لا يجرؤ على تخطيه - لأنه إن فعل ذلك ستكون النتيجة كارثية. حمداً لله أنني لست من بين هؤلاء السيدات.

فكّر مرتين قبل أن تقدم الدعم العاطفي لهؤلاء الأشخاص؛ لأنهم لا يريدون دعمك، ويفضلون ألا تعتمد عليهم في ذلك. هذا النفور يرجع في جزء منه إلى أنهم لا يعرفون كيفية منح الدعم للآخرين؛ لأنهم لم يتلقوه مطلقاً. وفي جزء آخر يرجع إلى أنهم لا يؤمنون بالتبادلية - فلا يشعرون أن بإمكانهم الاعتماد عليها. وإذا أظهرنا نوعاً من الدعم، فسيكون بدافع الشعور بالواجب وليس برغبة فطرية، وهو ما سيدمر العلاقة فيما بعد.

جدول ٨-١ يوضح الاختلافات الرئيسية بين الأشخاص الذين يستخدمون عدسة القلق وهؤلاء الذين يستخدمون عدسة الاجتناب. استعن به وقتما تلتقي زميلاً صعب المراس، وذلك حتى تكتشف هوية من تتعامل معه.

جدول ٨-١

هل ينظر الآخر من خلال عدسة القلق أم عدسة الاجتناب؟

عدسة القلق	عدسة الاجتناب
الحالة الانفعالية	فائر
قلق	غير مكرث
بائس	لا يفضب بسهولة
سريع الغضب	وجود مسافة بينك وبينه
تأكيد مستمر	عدم الاعتماد عليك
دليل على الرعاية والإخلاص	عدم الاعتماد عليه
من حساسية الرفض المفرطة	من عدم الرغبة في الانفتاح
والمدمرة للذات	
عدم الوفاء بالوعد	الالتزام
للمغوض	الود الإجباري
للوحدة	الإحساس بالضعف
ما يريده	كيف ينهي علاقاته
الأشياء التي يكرها	

التحدث بلغة التعلق الخاصة بالملتقي

معرفة علماء النفس بأصحاب التعلق القلق والاجتنابي من البالغين ليست بقدر معرفتهم بأصحاب عدستي الارتقاء والوقاية؛ لأن معظم الأبحاث التي أجريت بشأن نظرية التعلق تركز على الأطفال الصغار. لكن لا يزال هناك بعض الأبحاث التي تعتمد على إستراتيجيات يمكنك استخدامها للتواصل بصورة أوضح مع شخص ينظر من إحدى العدستين.

إذا كنت تشك في أن الآخر ينظر من خلال عدسة القلق، ينبغي أن تبدأ بأخذ نفس عميق؛ لأن هذا سيتطلب بعض الجهد والصبر. فأنت تتعامل مع شخص يشعر بالخوف - شخص لن يتردد في أن يؤذيك أولاً قبل أن تؤذيه. لن يكون الأمر سهلاً. إليك بعض الأساليب الرئيسية التي يمكنك الاعتماد عليها:

- تبين موقفًا متعاطفًا. حين يصبح الشخص الناظر من عدسة القلق دفاعيًا أو هجوميًا، سل نفسك، لماذا يشعر بالخوف الآن؟ حاول أن تنظر إلى الأشياء من خلال عدسة القلق - ماذا يمكن أن يكون الرفض المتصور؟ فعل هذا لن يساعدك فحسب على فهم المشكلة، لكنه سيخلق مشاعر التعاطف التي سترشدك للحل.
- لا تأخذ الأمور على محمل شخصي. مرة أخرى، هذا لا يتعلق بك - لكنه يتعلق بما حدث للآخر منذ زمن طويل. إذا كنت تستطيع أن تبقى هادئًا ومتفاعلاً، فسيساعدك هذا على أن يكون كذلك.
- تجنب الغموض. الحقيقة هي أن كثيرًا من الغموض سيتلاشى تمامًا إذا اجتهدنا قليلًا وحاولنا أن نكون واضحين. لن يقرأ الآخر كلماتك وأفعالك على أنها رفض إذا أبرزت نواياك الحقيقية.

• كن جديرًا بالثقة. ليست فكرة جيدة على الإطلاق أن تتجاهل الآخرين أو لا تقي بوعودك، لكن الأمر سيكون أسوأ حين تتعامل مع شخص ينظر من خلال عدسات القلق.

دعنا نفترض أنك أضفت عضوًا جديدًا لفريقك تدعى "جوليا"، وأنت تتوق لإشراكها في المشروعات الحالية للفريق؛ لذلك، طلبت منها أن تدير المؤتمر القادم - وهو الدور الذي كان يلعبه "ديفيد"، الشخصية النازحة من عدسة القلق. والآن بعد ما عرفتته عن عدسة القلق، ما الذي ينبغي أن تفعله؟

حين تستغرق دقيقة لتري الأمر من زاوية "ديفيد"، ستدرك في الحال أن هذا الموقف سيبدو غامضًا له. سيتساءل لماذا منحت هذا الدور لـ "جوليا"؟ ألم تكن راضياً عن أداء "ديفيد" - هل أصبح خارج دائرة حساباتك؟ حتى الموظف الذي ينظر من عدسة التعلق الأمن قد تساوره هذه الشكوك - ومن ثم فمن المؤكد أن تجول بذهن الناظر من عدسة التعلق القلق.

إذن، عليك أن تبدأ بإزالة الغموض بقدر ما تستطيع. التقى "ديفيد" قبل أن تخبر "جوليا" بالأمر، وشرح له أسبابك المنطقية. طمئنته أنك سعيد جدًا بأدائه وأن تعيين "جوليا" في هذا الدور ليس دليلاً على إخفاقه. وإن أمكن، فاعرض عليه مهمة تعيد الاطمئنان لنفسه من خلال منحه مسئولية أكبر أو فرصة أخرى للنجاح.

أما مرتدو عدسة الاجتناب، فإن كلمة السر في التعامل معهم هي الصبر؛ لأن هؤلاء الأشخاص يتجاوبون مع الآخرين ببطء. فيمكن للأمر أن يستغرق أعواماً. إليك بعض الأشياء الأخرى لتضعها في ذهنك:

• التوتير ينشط عدسة الاجتناب. يفضل البالغون الناظرون من عدسة الاجتناب الابتعاد عن الآخرين حين يشعرون بالتوتر، لذلك كن مدركاً أنهم سينعزلون خلال مرورهم بالأوقات المصيبة.

• ضع توقعات لنفسك. لا تتوقع أن يمنحك الشخص الناظر من عدسة الاجتناب الكثير من الدفء أو الدعم، لذلك من المهم ألا تأخذه كدليل على العداء أو الكره. (تذكر أنك ترتدي أيضاً عدسة الثقة - ومن السهل أن تشوه رؤيتك نحو هؤلاء الأشخاص).

• امنح الآخر قدرًا معتدلاً من المودة. الشخص الناظر من عدسة الاجتناب يقلق من التودد الكثير، ولا يحترمه. فينبغي أن تكون درجة توددك ثابتة. ومع مرور الوقت، ستصبح علاقاتك معه أكثر وداً - دع الأمور تسير، ولا تحاول أن تتقرب أو تتودد إليه بالإجبار.

فكر في الطريقة التي ستعامل بها زميلة جديدة تنظر من عدسة الاجتناب لتعمل معك والأعضاء الآخرين للفرق في مشروعات عدة. إنها تدعى "مارجريت" وقد عينها مديرك لتتولى قيادة المؤتمر القادم، وتظن أنها تشعر بقليل من العبء. لكن لسوء الحظ، وجدت أنها ترغب في وجود مسافة بينها وبين الآخرين ولا تريد طلب المساعدة. بعد أن تعرفت على طبيعة عمل عدسة الاجتناب، ماذا عليك أن تفعل؟

"مارجريت" تشعر بالتوتر، وهو ما سيزيد بدوره من رغبتها في الانعزال. وسيزيد أيضاً من عزوفها عن طلب المساعدة؛ لأنها ستشعر بأنها مضطرة للجوء إليك - وأنت شخص غريب لا يوجد لديها سبب لأن تثق به.

ليست هناك مشكلة في أن تفترض أنها تحتاج إلى المساعدة - وأن تفترض أنها لن تبدو سعيدة أو ممتنة حين تعرض عليها هذه المساعدة. (تذكر أن الأمر لا يتعلق بك. لا تأخذ الأمر على نحو شخصي). حاول ألا تزيد من اهتمامك بالأمر حين تعرض عليها المساعدة؛ لأنك لا تريد أن تبدو متلهفاً لذلك. لا تحاول أن تكون الصديق الجديد الأفضل لها - تعامل معها على أنها زميلة يمكنها الاعتماد عليك لتقديم المساعدة. تعامل مع الأمر بصورة طبيعية، لكن كن حازماً. استخدم جملًا مثل: "دعيني أساعدك في ذلك"، ولا تقل لها: "هل تود أن أساعدك في ذلك؟" إذا

طرحت عليها هذا السؤال، سيكون جوابها بالتأكيد هو: "كلا، شكرا"، مهما كان احتياجها لتلك المساعدة.

هناك شيء عليك أن تضعه في ذهنك بشأن هذه العدسات الأربع – الوقاية، والارتقاء، والقلق، والاجتناب – وهو أن العدسات ثابتة لكن الأشخاص يستطيعون تبديلها خلال حياتهم وهم يفعلون ذلك بالفعل. تجربة الفقد يمكن أن تجعل الشخص صاحب عدسة الارتقاء يرتدي عدسة الاجتناب، وتجربة التعرض للرفض يمكن أن تجعل الشخص صاحب التعلق الآمن يرتدي عدسة القلق أو حتى الاجتناب. والعكس صحيح – فالعلاقات الإيجابية والفعالة يمكن أن تساعد الأشخاص المرتدين لعدسة الاجتناب أو القلق على الوثوق بالناس وارتداء العدسة التي تغير من حياتهم الاجتماعية والعاطفية. ربما تكون جزءاً من هذه العملية بالنسبة للآخرين؛ لأنك تفهم الآن السبب الذي يجعلهم يرتدون تلك العدسات.

الأفكار الرئيسية

- خلال الطفولة، نكون نماذج ذهنية عن طبيعة العلاقات الإنسانية – وما إذا كان يمكن الوثوق بأننا سنجد الآخرين بجانبنا حين نحتاج إليهم أم لا. ونُصِف البالغين تقريباً (على سبيل المثال، المرتدين لعدسة التعلق الآمن) بأنهم يستطيعون التكيف ومنح الثقة وتكوين العلاقات والحفاظ عليها. أما بالنسبة للنصف الآخر منهم، فالأمر ليس بهذه السهولة.
- البالغون المرتدون لعدسة التعلق القلق، كما يشير الاسم، يشعرون بالقلق الشديد نحو علاقاتهم. وييغون التودد بشكل مستميت، لكنهم قلقون دائماً من أن يقابلهم الآخرون بالرفض؛ لذلك، يصبحون شديدي التعلق بالآخرين ويتشبثون بهم وتتغير حالتهم الانفعالية من حين لآخر.

- لكي تتواصل بفاعلية مع المتلقين أصحاب عدسة التعلق القلق، من المهم أن تتجنب الغموض في تعاملاتك، وعليك أن تحرص على ألا يصدر عنك سهواً أية إشارة دالة على رفضك له (أو حتى أية إشارة يمكن أن تفسر على أنها رفض). كن محل ثقة، وكن صبوراً، ولا تأخذ ردود الأفعال المبالغ فيها على محمل شخصي؛ فالأمر لا يتعلق بك.
 - البالغون المرتدون لعدسة التعلق الاجتنابي لا يثقون بدعم الآخرين لهم حين يحتاجون إليهم؛ لذلك يبتعدون عنهم وعن أي نوع من أنواع التواصل حتى لا يتعرضون لرفض الآخرين إليهم، فتكون النتيجة هي اللامبالاة والانعزال والفتور.
 - عند التواصل مع الأشخاص أصحاب عدسة الاجتناب، تذكر أن الافتقار للود من جانبهم ليس بالضرورة نوعاً من العدا – ولكنه يدل على الحذر. فلا تحاول أن تزيد من ودك نحوهم؛ لأنك ستجعلهم يشعرون بعدم الارتياح. بناء العلاقات مع هؤلاء الأشخاص يستغرق وقتاً طويلاً، فمن الضروري ألا تقلق بشأن ذلك.
-

الجزء ٤

كن مفهومًا وافهم الآخرين
بدقة أكبر

تصحيح الانطباعات السيئة وتجاوز سوء الفهم

لا يعتقد مديرك أنك موظف كفاء، أو يظن زميلك أنك شخص متحذلق. إذن، فالانطباع الأول الخاص بمرحلة الإدراك الأولى الذي تركته كان سيئاً - ربما لأنك لم تكن تعلم شيئاً عن تحيزات الإدراك وعدساته - والآن عليك أن تصلح الدمار الذي أحدثته. حسنًا، الأوقات العصيبة تتطلب اتخاذ إجراءات جادة. أنت بحاجة إلى جعل الآخر يدخل إلى المرحلة الثانية من الإدراك، المرحلة الصحيحة، حتى يتصحح هذا الانطباع ويصبح أكثر دقة.

ما إن تدخل المرحلة الثانية، حتى يأخذ الشخص الآخر في اعتباره الظروف التي تحيط بأفعالك (على سبيل المثال، قد تكون موظفة كفاء... ولكن هذه النوعية من المهام جديدة عليها). وقد يفكرون في دوافع أخرى لسلوكك (على سبيل المثال، ربما لا يقصد التحذلق... ربما يحاول فحسب الظهور بأنه عالم بيواطن الأمور، لكنه لا يعلم الطريقة الصحيحة لإظهار ذلك). في المرحلة الثانية، سيكون الآخر مستعدًا لقبول احتمالية أنه أساء فهمك (على سبيل المثال، ينبغي أن أعطيه فرصة ثانية - فلا يستطيع الجميع ترك انطباع أول جيد).

يستطيع الناس أن يغيروا آراءهم في الآخرين طوال الوقت، ورغم أهمية الانطباع الأول، فإنك تستطيع فيما بعد أن تعطي انطباعًا آخر

إيجابيًا. المهم هو أن تفهم ما يدور داخل ذهن الآخر - وما يلزم فعله ليغير انطباعه الأول عنك.

أولاً: من الصعب أن تجعل المتلقي يدخل إلى المرحلة الثانية من الإدراك، فالأمر يتطلب بعض الصبر، والجهد، والتخطيط الدقيق. بصورة عامة، هناك طريقتان للتعامل مع هذا التحدي.

قدم للآخر الكثير من الأدلة الدامغة

على خطأ قراءته لشخصيتك

إحدى الطرق التي تساعدك على دفع الآخر للدخول إلى المرحلة الثانية هو تقديم الكثير من الأدلة الدامغة على أن انطباعه عنك خطأ. بطريقة أخرى، كشف من هذه الدلائل إلى أن يتخلى بخلاء الإدراك عن التفكير في هذا الانطباع مرة أخرى. يجب أن يكون الدليل جاذباً للانتباه؛ لأنهم سيلاحظون فحسب المعلومات التي تتعارض بشكل واضح مع انطباعهم الحالي عنك. بطريقة أخرى، إذا كنت قد أعطيت الآخر انطباعاً بأنك شخصية منعزلة وغير ودودة، لكنك حاولت أن تبدو ودوداً بعض الشيء حين قابلته مرة أخرى فإن هذا لن يكفي لأن يحدث أي تغيير - لأنه لن يلاحظ ذلك من الأساس.

إذن، كن جاهزاً لأن تتعامل بالأسلوب النقيض تماماً. على سبيل المثال، تخيل أن موظفك "كارل" يتأخر دائماً عن الموعد المحدد للعمل. لقد تحدثت إليه في ذلك عدة مرات، لكنه لم يتغير، فأدى سلوكه إلى أنك كونت عنه فكرة سيئة بشأن كفاءته والتزامه. وحين أدرك "كارل" ذلك، قرر أن يفتح صفحة جديدة ويصبح منضبطاً في مواعيده، أملاً في أن يغير ذلك انطباعك عنه. فظل يأتي كل يوم لمدة أسبوع في الموعد المحدد. هل تعتقد أن هذا سيؤدي بك لتغيير نظرتك نحو "كارل"؟ هل تعتقد أنك حتى قد تلاحظ ذلك؟

ماذا إذا قرر "كارل"، بدلا من ذلك، أن يأتي مبكرًا عن الموعد بساعة وذلك يوميًا لمدة أسبوع؟ سيكون هذا السلوك ملحوظًا؛ لأنه يمثل تغييرًا كبيرًا. وسيكون من الصعب ألا تغير انطباعتك عنه. وقد تتساءل: "ماذا حدث لـ"كارل"؟"، وستنتبه أكثر لسلوكه في الأسابيع التالية لترى ما إذا كان هذا التغيير مستمرًا أم لا. ومن ثم سيؤدي سلوك "كارل" إلى انتقالك للمرحلة الثانية من الإدراك.

هذا ما يفعله الكثير من الممثلين حين يؤدون دورًا يتطلب منهم تغيير مظهرهم للأسوأ. فحين تصبح الجميلة "شارلز ثيرون" فتاة قبيحة في دور السفاحة التي أدته في فيلم *Monster*، أو حين يفقد النجم الوسيم والساحر "ماثيو ماكونهي" عشرين كيلو جرامًا من وزنه ليؤدي دور رجل مصاب بالإيدز في فيلم *Dallas Buyers Club*، لن يكون بوسع الجمهور أو النقاد إلا أن يروا هؤلاء الممثلين بأعين جديدة. ستجد فجأة، أن المؤدي الذي تعودت أنت - ومانحي جوائز الأوسكار - أن تراه "مجرد وجه آخر جميل" أو "ممثل كوميدي رومانسي" يجدر التعامل معه بشكل أكثر جدية بكثير. حين يكون الدليل الذي تقدمه للآخر مثيرًا للانتباه أو من الصعب تجاهله، لن يكون أمامه إلا أن يدخل إلى المرحلة الثانية ويعيد التفكير في الافتراضات التي وضعها عنك.

إذا كنت تريد أن تغير انطباع الآخر عنك، يجب أن تكشف أدلتك على ذلك. إذا كان مديرك يعتقد أنك غير كفء، فالأداء الجيد لمرة أو مرتين - حتى إذا كان أداءً مبهرًا - لن يكون كافيًا لتحقيق النتيجة المرجوة. فمن السهل للغاية أن يعتبر ذلك نوعًا من الحظ - فالقيام بالشيء الصحيح لمرة واحدة لا يعني شيئًا.

على الجانب الآخر، الإظهار المتكرر والمكثف للكفاءة الشديدة، أو عدم التحذلق، أو الود (بالإضافة إلى القليل من الأشياء التي تعمق انتباه المتلقي في أثناء تلك العروض) سيخلق في ذهنه تناقضًا معرفيًا شديدًا ولكي يتجاهل أو يتخلص من هذا التناقض، سيضطر إلى الدخول في المرحلة الثانية لمحاولة تقليل الشعور بالضيق وتصحيح الأمور.

وبما أن هذا الأمر يتطلب الكثير من الأدلة، فإن هذا الأسلوب سيستغرق وقتاً وجهداً كبيرين. مثال على ذلك: هناك صديق عزيز علي يدعى "باتريك" كثيراً ما تكون الانطباعات الأولى عنه سيئة. إنه يترك أسوأ الانطباعات التي رأيتها في حياتي. حين يشعر بالتوتر، كما يفعل دائماً عند مقابلة شخصيات جديدة، يستخدم أسلوباً دفاعياً سيئاً وغريباً للغاية: لديه قدرة خارقة على إيجاد شيء تشعر نحوه بالتأثر والحساسية الشديدة، ثم يعلق بشكل مهين عليه؛ فهو من يترك هذا الانطباع السيئ عن نفسه.

من يلتقي "باتريك" لا يأخذ عنه انطباعاً سيئاً فحسب؛ بل يكرمه بشدة. لكن الحقيقة هي أن "باتريك" من أكثر الشخصيات الودودة، واللطيفة، والمخلصة التي ستقابلها. فبمجرد أن يزول عنه التوتر وتتعرف عليه بشكل جيد، ستدرك أنه مختلف تماماً عن الانطباع الأول الذي تركه لديك. لقد لاحظت أن هذه العملية تستغرق ما يقرب من ستة أشهر – وهذا هو السبب في أن أصدقاءهم هم فحسب من أجبرتهم الظروف على قضاء هذه الفترة الكبيرة معه، مثل زملاء الدراسة والعمل. فإن الأمر يلزمه المرور بالكثير من المواقف معه لكي تدرك الخصال الطيبة التي يتمتع بها "باتريك" وتمحو انطباعاتك الأولى عنه – هذا الانطباع الذي يخالف تماماً شخصيته الحقيقية.

اجعلهم يرغبون في مراجعة آرائهم عنك

إذا لم يكن وقتك يتسع لقضاء ستة أشهر حتى يدرك المتلقي حقيقة شخصيتك، سيكون عليك أن تستخدم الخيار الثاني. حين تستطيع أن تجعل الآخر يرغب في مراجعة رأيه عنك، تستطيع تحقيق أهدافك بطريقة أسرع وبأقل مجهود. لكن هذا النهج يتطلب منك استخدام بعض التخطيط الإستراتيجي الذكي.

كل من الإستراتيجيات التي سأصفها فيما يلي تزيد من احتمالات دخول المتلقي إلى المرحلة الثانية من الإدراك وتكوين انطباع أكثر دقة (وأكثر إيجابية) عن شخصيتك. يمكنك استخدامها على حدة أو مع بعضها بعضًا لجعلها أكثر فاعلية.

حقق هدف الآخر في أن يظهر كمحقق للإنصاف وعدم التحيز

بوجه عام، يميل الناس إلى رؤية أنفسهم أشخاصًا عادلين وحياديين. وإذا سألتهم ما إذا كان هدفهم هو الحكم على الآخرين بطريقة عادلة ومعاملتهم وفقًا لذلك أم لا، سيكون جوابهم بالتأكيد هو نعم. يطلق علماء النفس على ذلك هدف عدم التحيز.

تشير الأبحاث إلى أن هذا الهدف حين يكون قويًا ونشطًا - أي أن يلتزم المتلقي بصدق باتباع أسلوب منصف في التعامل وأن ينشط هذا الهدف في ذهنه خلال الموقف الحالي - سيبتعد المتلقي تلقائيًا وبدرجة كبيرة عن التحيزات والقوالب النمطية.^١ بطريقة أخرى، لن يطرأ على ذهنه أية تحيزات، ومن ثم لن يكون هناك تأثير على تصوره للشخص الآخر. الأمر يشبه تخطي المرحلة الأولى والتوجه مباشرة للمرحلة الثانية؛ حيث يصبح الانطباع الذي تتركه أكثر دقة وأكثر تماشيًا مع نواياك.

المشكلة، بالطبع، هي أنه حتى حين يكون هدف عدم التحيز لدى الآخرين قويًا، فهم لا يركزون عليه حين يحكمون على شخصية الطرف الآخر. في النهاية، أنت تريد أن تكون غير منحاز، لكن متى آخر مرة قلت لنفسك ذلك: "أريد حقًا أن أحكم على هذا الشخص بإنصاف ودقة، دون أي انحياز أو قوالب نمطية"، هل كان ذلك حين قابلته للمرة الأولى؟ بالطبع لا يفعل أي منا ذلك. إذن، فرغم رغبتنا في أن نكون حياديين، لا ينشط هدفنا في عدم التحيز، ومن ثم نطلق العنان لتحيزات المرحلة الأولى في العبث بالأمور، وفي النهاية نخفق حتى في تحقيق الإنصاف.

لكن كما اكتشف زميلي "جوردون موسكوفيتش"، عالم النفس بجامعة ليهاي، أن هناك طرقًا للفت انتباه الناس لأهدافهم في تحقيق عدم

التحيز - أي تنشيط هذا الهدف من خلال تفاعل محدد، في حالة ما لم يفعلوا ذلك بأنفسهم.^٢ أولاً، يمكنك استخدام قوة التصنيف. بوجه عام، سيحاول الناس التوافق مع التصنيفات التي تحدد لهم، بشرط أن تكون إيجابية وليست متعارضة مع رؤياهم. على سبيل المثال، عندما قيل للأفراد الذين أشهروا في التبرع لجمعية خيرية إنهم "أسخياء"، منحوا الجمعية مزيداً من المال حين طلب منهم تبرع آخر بعد أسبوعين. كما لو أنهم قالوا لأنفسهم: "حسنًا، في النهاية، أنا مانح سخي، والأسخياء هم من يعطون المزيد".^٣

يمكنك استغلال هذه القوة من خلال الإشادة "بإنصاف" الآخر، أو "حياديته"، أو "تصوره الثاقب"، أو "دقته الخارقة" في الحكم على الآخرين. إذا كنت لا تعرف الشخص الآخر جيداً وليس لديك أي شيء تستند إليه لتصدر مثل هذه الأحكام، يمكنك تجريب أسلوب مختلف - أشر إلى أن في إطار عمل المتلقي أو منصبه في الشركة، تعد القدرة على تقييم الآخرين بدقة وعدالة "من المهارات الرئيسية التي يجب إتقانها". لن تكذب؛ لأنها دائماً من المهارات المهمة، مهما كان ما يفعله الشخص من أجل كسب لقمة العيش. لكن تذكير الشخص بأهمية ذلك، سينشط هدف عدم التحيز الذي سيؤدي به للدخول إلى المرحلة الثانية من الإدراك.

ومن المثير للاهتمام، أن "موسكوفيتش" وجد أن هناك طريقة أكثر فاعلية لتحفيز الرغبة في تحقيق عدم التحيز - وهي تذكير الآخرين بالأوقات السابقة التي أخفقوا بها في تحقيق الإنصاف والحيادية. فخلال دراساته، كان يطلب من المشاركين التفكير في الأوقات السابقة التي تأثر بها حكمهم على الآخر بالصورة النمطية للمجموعة التي ينتمي إليها - على سبيل المثال، حينما شككوا في قدرة المرأة على القيادة، ليس لشيء إلا لأنها تنتمي ببساطة لجنس النساء، أو حين شعروا بالتهديد في وجود رجل ذي بشرة سوداء لم يفعل أي شيء يثير هذا التهديد.^٤ لنكن صرحاء، ليس من الصعب على أي منا أن يجد وقتاً حكم فيه على الشخص الآخر بطريقة لا يفتخر بها.

ما يجده "موسكوفيتش" باستمرار هو أن التذكير بإخفاقات الماضي بشأن تحقيق الإنصاف يخلق رغبة قوية في تحقيقها في الحاضر. وهو ما يشير إليه بالإدراك التعميضي؛ لأنها محاولة غير واعية يقوم بها ذهن الآخر لتعويض الأخطاء التي ارتكبت في الماضي - وليعيد الأمور إلى نصابها. وهذا الإدراك يؤدي إلى تنشيط شديد لهدف عدم التحيز وامتناع شبه تام عن القوالب النمطية والتحيزات.

أتخيل أنك تتساءل الآن كيف لك أن تذكر الشخص الآخر بالأوقات التي افتقر حكمه بها إلى الإنصاف دون، كما تعرف، إغضابه أو إثارة الضغينة في نفسه نحوه؟ حسنًا... هذا سؤال جيد. لا ينبغي أن تجعل الشخص الآخر في موقف المدافع عن نفسه؛ لأن عدسة الأنا ستتشط، وحينها تصبح هي مشكلة. عليك أن تكون حذرا.

بدلاً من إلقاء التهم على الشخص الآخر، حاول أن تتحدث بصراحة عن تحدياتك مع تطبيق الإنصاف عند التعامل مع الآخرين. اروقصتك عن الوقت الذي أسأت فيه الحكم على أحد الأشخاص، من خلال الاستسلام إلى النمطية أو بعض التحيزات الأخرى. لدي قائمة كاملة (أشعر بالحرر من ذكرها) بمثل هذه القصص التي استخدمتها في تلك الحالات:

طالبة جامعية من ريف بنسلفانيا: ظننت أنها ستكون مملة وساذجة، لكنني وجدتها تتمتع بذكاء حاد وفطنة يمكن أن تنافس بها أي شخص ولد ونشأ في نيويورك.

رجل أشعث مرتدياً قميصاً وبنطالاً رياضياً متسخين: وجدته يتجول في أروقة جامعة كولومبيا، وكدت أستدعي له الأمن - ثم رأيته مرة أخرى بعد شهر، يلقي محاضرة على القسم بأكمله عن الإحصائية الجديدة المعقدة التي توصل إليها.

(هذا الرجل، وهو عالم نفس وخبير إحصائي مشهور، أصبح فيما بعد أحد أساتذتي. ونعم، كان مظهره دائماً هكذا - رغم أنه أحياناً كان يغير القميص).

بنت متخرجة حليقة الرأس ويغطي جسدها الوشوم: لقد تجنببت المرأة لشعوري بالرعب نحوها، لكنني وجدتها (بمجرد أن أجبرتتا الظروف على التواجد معا) من أكثر الشخصيات اللطيفة والودودة التي عرفتتها في حياتي. (هوايتها - وهذه حقيقة - الحياكة والتانجو الأرجنتيني. إذن، قد يكون انطباعك خطأ).

ما إن تعترف بهذا النوع من الفشل من خلال التحدث عن النماذج التي مررت بها، فستدع الآخر يقوم بالشيء ذاته متسائلاً إذا كان هذا الأمر حدث معه من قبل أم لا. حتى إذا لم يروِ إحدى القصص، فسيجعله ذلك يفكر... وسينشط هدفه في تطبيق الإنصاف. وبذلك ستخلق له مساحة لرؤيتك بطريقة جديدة وأكثر دقة.

لاحظ الأوقات التي يفقدون فيها القدرة على السيطرة

الإنسان لديه رغبة عميقة وأساسية في التنبؤ والسيطرة على ما حوله. كي نحيا، نشعر بحاجة متأصلة ومطلقة للشعور بأننا نفهم العالم، وأننا نكاد نستطيع التنبؤ بما سيحدث، وأن بإمكاننا تسيير الأمور لصالحنا. هذا التوق الأساسي لأن نكون قادة لسفينتنا في الحياة لديه مقتضيات جديدة في العالم الحديث.

أظهرت الكثير من الأبحاث على مدار عقود أن الأشخاص الذين يرون أنهم المتحكمون في حياتهم - أي لديهم المزيد من الخيارات والقليل من الشك في حياتهم العملية والشخصية - هم أكثر سعادة، وأقل توترًا، وأفضل قدرة على التكيف مع مشكلات الحياة من هؤلاء الذين يرون أنهم كقطع الشطرنج التي يتحرك دون إرادة. الأشخاص الذين يشعرون بالتحكم في حياتهم يحققون أيضا المزيد من أهدافهم ويقدرّون على إحداث تغييرات كبرى في نمط الحياة حين يريدون ذلك.

على الجانب الآخر، فقدان التحكم في حياتنا يؤدي إلى الشعور بالعجز، واللامبالاة، والاكتئاب. في الحقيقة، يعد إدراكنا لانخفاض قدرتنا على

السيطرة أحد العلامات الرئيسية للاكتئاب - سهم السببية يشير في كلا الاتجاهين: فقدان السيطرة يخلق الاكتئاب، والشعور بالاكتئاب يقلل من شعورنا بالسيطرة.

بالطبع، هناك الكثير من الأشياء الأخرى التي تقلل شعورنا بالسيطرة. فالكوارث الطبيعية، والفقد غير المتوقع، والضعف، وعدم الاستقرار، والافتقار للخيارات، والقهر، والإدارة التفصيلية - كل تلك الأشياء يمكن أن تؤدي بنا للشعور نسبيًا بالعجز وسلب الإرادة. وهذا ما يراه معظمنا شعورًا سلبيًا للغاية.

وليس من العجيب أن تعرف أن أول شيء يحدث حين يشعر الناس بفقدان السيطرة هو محاولة استعادتها. وإذا لم يستعيدوها من خلال الهجوم على المشكلة مباشرة (على سبيل المثال، أن تقول للمدير الذي يمارس نظام الإدارة التفصيلية: "أنا مستقيل")، سيعوضونه بطرق أقل وضوحًا ودون وعي منهم إلى حد كبير. على سبيل المثال، ستجد أن من يشعر بفقدان السيطرة يلجأ إلى التنجيم أو التفكير السحري أو الخرافة، لمحاولة الحصول على بعض التأثير على الأشياء الأخرى التي لا يمكن السيطرة عليها.^٥

جزء كبير من السيطرة يتعلق بالقدرة على التنبؤ بما سيحدث - لذلك زيادة قدرتك على التنبؤ بما قد يفعله أو يقوله الآخرون هي طريقة أخرى لتعويض الشعور بالسيطرة؛ لذلك، ستجد أن الناس الذين يشعرون بفقدان السيطرة يتسمون بمزيد من اليقظة، ويبذلون المزيد من الجهد، ويهتمون أكثر بالتفاصيل عندما يلاحظون الآخرين.^٦

على سبيل المثال، في إحدى الدراسات، طلب الباحثون من مجموعة من الفتيات الجامعيات حل سلسلة من الأحجيات.^٧ من أجل الوصول إلى الحل الصحيح، كان ينبغي على الطالبات الحصول على تقييم دقيق بعد حل كل أحجية على حدة. بعض من هؤلاء المتطوعات سيئات الحظ لم يحصلن على هذا التقييم الدقيق - بل كان كل ما حصلن عليه هو مزيج

من الملاحظات المزيفة والحقيقية بعد كل أحجية. وحين طلب منهم تحديد النموذج الكلي بعد الأحجية الأخيرة، قمن بالتخمين دون أن يقال لهن ما إذا كنا على حق أم خطأ. تعد النماذج غير القابلة للتنبؤ بالإضافة إلى الافتقار إلى التقييمات الصحيحة النقدية طريقة بارعة لتقويض شعور المرء بالسيطرة وهذا بالضبط ما شعرت به الفتيات الصغيرات.

بعد ذلك، قيل للفتيات إنهن سيؤديان مهمة أخرى مع وجود شريك مفهم. وستتاح لهن الفرصة لثن يطلبين مقدما معلومات عنه. وجد الباحثون أن هؤلاء الفتيات اللواتي شعرن بفقدان السيطرة طلبن مزيداً من المعلومات الشخصية، والتشخيصية عن شريك المهمة المستقبلي. لاستعادة شعورهن بالسيطرة، سعين لفهم الشخص الذي سيعملن معه بطريقة أكثر دقة.

حين يسمى الشخص الآخر "للتعرف عليك" بينما يشعر بفقدان السيطرة، فليس سهلاً (أو، بالمعنى الدقيق للكلمة، ليس أخلاقياً) أن تضع هذا الشخص في هذه الحالة. أفضل شيء تفعله هو استغلال الأوقات التي تلاحظ بها أن الآخر يشعر بفقدان السيطرة - أي حين يشعر بالتوتر، أو القلق، أو القليل من الإحباط، أيًا كان السبب.

حين يشعر الشخص الآخر بفقدان السيطرة، يمكنك أن تعرض عليه أن "يتعرف عليك بدقة" كطريقة لاستعادة هذه السيطرة. لا أقصد أن تقول ذلك - في الحقيقة، أنت لست بحاجة لهذا الأمر؛ فالشخص الآخر الذي يشعر بالتوتر سيحاول تلقائياً أن يستوعب ويتعرف أكثر على ما حوله، بمن فيهم أنت. فهذه آلية تكيف تلقائية - جميعنا نسير على هذا النهج.

على سبيل المثال، إذا كان عمك يمر بفترة من عدم الاستقرار - مثل مبادرة لإحداث تغيير أو قيادة جديدة - فسيكون هذا هو الوقت المناسب للتقرب من زميل تود أن تترك لديه انطباعاً أفضل. بالإضافة إلى أن التعرف عليك عن كثب - ربما على الغداء - سيسهل من العمل المشترك مع زملائك. "التعرف على الآخر" طريقة جيدة لزيادة شعور

المرء بالسيطرة، لذلك يعد هذا الأسلوب جذابًا. (إذا كنت تقابلت مع هذا الزميل لعدة مرات لكنك لا تعرفه عن كثب - لنقل إنك تعمل معه منذ عام - يمكنك أن تلتقي معه على الغداء كطريقة لإيجاد سبيل للعمل معًا بمزيد من الفاعلية. هذه طريقة أخرى لزيادة السيطرة).

فكر في مثال آخر. دعنا نقل إن مديرتك تبدو مثقلة بعدد المشروعات المنوط بها تنفيذها. في هذه الحالة يمكنك أن تعرض عليها المساعدة وتستغل الفرصة لإظهار مهاراتك التي تريد أن تلفت انتباهها إليها - على سبيل المثال، المهارات التنظيمية، أو اتخاذ المبادرة، أو المرونة تحت الضغط. تقديم المساعدة لمديرك أو زميلك حين يمر بأزمة طريقة رائمة لإبراز نقاط قوتك في الوقت الذي يكون فيه الآخر أكثر قدرة على ملاحظتها.

اجعل نتائجهم معتمدة عليك

الطريقة الأسهل والأكثر مباشرة لترغيب الآخر في رؤيتك بطريقة صحيحة - كي تكون جهود المرحلة الثانية مجدية - هي أن تخلق حالة من التبعية المتبادلة بينك وبين الآخر. يطلق علماء النفس على ذلك تبعية النتائج، ولها نوعان أساسيان.

سوف تحتاج إليّ

هذا هو النوع الأقوى، حيث لا أستطيع فعليًا الحصول على ما أريد دون التعاون معك. وهذا هو السبب في أن الضعيف يولي اهتمامًا وثيقًا بالقوي. وهذا ما يجعل الأفراد الذين يجب أن يعتمدوا على أحد الزملاء لإنجاز إحدى المهام يبذلون الجهد لفهم سمات هذا الشخص، ونواياه، وعاداته بطريقة أكثر دقة. هذا النوع من تبعية النتائج يجعل التعاون ضرورة. أنا بحاجة لأكون قادرًا على التنبؤ بسلوكياتك، ورغباتك، واحتياجاتك، والتجاوب معك وفقًا لذلك.

الحاجة للإدراك الدقيق الناتجة عن التبعية المتبادلة الحقيقية ربما تلعب أيضا دورًا كبيرًا في العلاقات العاطفية. ففي البدايات الأولى للعلاقة بين الزوجين، تجد أنهما يريان بعضهما بعضًا بعدسة وردية اللون، حيث يركزان فحسب على الصفات الجيدة في الآخر ويتجاهلان بقية الصفات الأقل جاذبية؛ لأن حياتهما لا تزال مستقلة نسبيًا. لكن ما إن يتغير ذلك - ما إن تزد الالتزامات - فتكون هناك فواتير مشتركة مستحقة الدفع، وأطفال يحتاجون إلى الرعاية - لن نستطيع أن نتخيل أية صورة ذهنية غير حقيقية عن شركائنا في الحياة. قد لا تتلاشى الرومانسية حين نتعرف جيدًا على بعضنا بعضًا، لكننا يجب أن نتعرف جيدًا على بعضنا البعض إذا كنا سنشترك في عمل يتطلب تبعية متبادلة.

إذن، حين يأخذ أحد الأشخاص انطباعا خطأ عن شخصيتك، أيًا كان السبب، فمن مصلحتك أن تبحث عن طرق لزيادة التبعية المتبادلة بينك وبينه. ساعد أحد الأشخاص في المشروع الذي يعمل به، أو سل مديرك إذا كنتما تستطيعان العمل معا في إحدى المهام. (المديرون يحبون أي شيء يدعم بناء الفريق، لذلك سيرحبون بهذه الفكرة). قدم للآخر أفضل سبب ممكن للرجعة في رؤيتك بطريقة صحيحة - وهو أنه يحتاج إليك إذا كان يريد النجاح.

ستضطر للتعامل معي

طور البشر كثيرًا من طرق التعامل مع الضيق والتوتر - وهي المهارات والإستراتيجيات التي تمكننا من الشعور نسبيًا بالسعادة والتفاؤل حتى حين تتعرقل الأمور. أطلق عالما النفس "تيموثي ويلسون" و"دان جيلبرت" على تلك الآليات مصطلح جهاز نظام المناعة النفسية، ووظيفته هي حمايتنا من النوبات الطويلة للمشاعر السلبية الحادة. على سبيل المثال، كثيرا ما يستطيع الناس استنباط دروس حياتية مهمة من الإخفاقات التي تشعرهم بمزيد من القوة والذكاء لأنهم مروا بها. فهم يحصون ما لديهم من النعم

ويركزون على نصف الكوب الممتلئ، بدلا من التركيز على النصف الفارغ. كما يقررون أن حياتهم أفضل من دون هذه العلاقة (أو الوظيفة) التي فقدوها؛ لأنها لم تكن لتسعدهم على الإطلاق. وحين يعلمون أن عليهم تحمل شيء عصيب أو مؤلم لفترة قصيرة - مثل إعادة التأهيل من إصابة ما أو أربعة أعوام من الدراسة في كلية الطب - يبحث الأشخاص الأكثر نجاحا عن طرق للتفكير في أهدافهم التي تجعل تسلق الجبل أسهل.

إذن، حين تعلم أنك سترى وتتعامل بانتظام مع شخص تكرهه - وحين يكون بالطبع لا مفر من ذلك - يبدأ جهاز المناعة النفسية في إقناعك بأن الأمر لن يكون سيئا للغاية. ستقول لنفسك، *هو ليس بهذا السوء، أليس كذلك؟ الآن أنا أفكر في ذلك، لكنه بالطبع كان يتسم بالطيبة في أحد الأوقات.*

ذات مرة استخدم زميلي "جاك"، هذه الإستراتيجية وأنت بثمارها. كان "جاك" يخطط للزواج بابتنة مدير إعلانات ناجح للغاية في نيويورك، ولم يكن الأب سعيدا بهذه الزيجة. فكان "جاك" المنحدر من ولاية تكساس والبالغ من العمر اثنين وعشرين عاما شابا حديث التخرج بلا أي مستقبل مهني أو مال يرتبط باسمه. وكانت الفتاة قد أتمت العشرين من عمرها، ولم يكن مر على تعارفهما إلا بضعة أشهر. لكنَّ الاثنين كانا يرغبان في الزواج من بعضهما بعضا بشدة وكانا على يقين (مثل من في أعمارهما) أنهما خلقا لبعضهما.

لذلك، قرر "جاك" دون سابق إنذار أن يحزم حقائبه ويحجز في أول رحلة متجهة إلى نيويورك. فوصل إلى منزل حماء المستقبللي وأوضح أنه لا ينوي المغادرة قبل أسبوع على الأقل - رغم أن التعارف على بعضهما البعض وتغيير التفكير القديم لوالدها كان يحتاج لوقت أطول. أيقن "جاك" أنه إذا التصق للرجل مثل الغراء، فقد ينجح في إقناعه بالأمر. وهذا بالضبط ما حدث - فتحول الغضب إلى استسلام ثم في النهاية إلى محبة. ففي نهاية اليوم العاشر لزيارته، حظي "جاك" برضا والد الفتاة.

وبمجرد أن اتضح أن الصمود يأتي بشماره، بدا أن المسار المنطقي الوحيد هو الاستسلام والإعجاب بالشاب.

لنكن صرحاء فإن هذه الإستراتيجية لا تؤدي بالضرورة إلى نظرة أكثر دقة بقدر ما تؤدي إلى نظرة أكثر إيجابية.^٨ ما إن يدرك الشخص أن عليه البقاء معك لفترة، حتى تزيد رغبته في أن يرى أفضل ما بك. لذلك، إذا كنت ترى أنك تركت انطباعات سيئة أو أن الشخص الآخر لا يلاحظ صفاتك الجيدة، حاول أن تزيد التواصل بينك وبينه. لا تفارق الشخص الآخر ولازمه كظله، وبالنهاية لا يكون أمامه إلا أن يحبك. حتى إذا كان ذلك يعذبه.

إليك هذا الافتراض: زميلك "جاسون"، مدير أحد الأقسام في شركتك، يشعر بالضيق نحوك. لكنك لا تعرف بالضبط ما الذي فعلته ليثير حفيظته، لكن في كل مرة تتقابلان معًا، تشعر من جانبه بالفتور والارتياب. وقد تنأى إلى مسامعك أنه قد يخلف رئيسه حين تتقاعد في العام القادم، وهذا يعني أنه سيتولى منصبًا سيؤثر عليك وعلى عملك. فأنت بحاجة لإصلاح هذه العلاقة، قبل أن تزيد ترقيته من الأمر سوءًا. المشكلة هي أنكما لا تلتقيان كثيرًا ولا تعملان معًا في أية مشروعات، إذن ففرصتك ضئيلة في إصلاح تلك العلاقة.

الحل هو أن تسمى حتى تلتقي به كثيرًا. لقد تقصيت أخباره وعلمت أنه يتمرن صباحًا في صالة الألعاب الرياضية الخاصة بالشركة وفي معظم الأيام يتناول طعامه في المطعم في الواحدة ظهرًا. ومن ثم حاولت تكييف جدولك وفقًا لذلك. أنت على يقين بأنه يراك في كل مرة تتواجد بها في صالة الألعاب الرياضية أو في المطعم، رغم أنك لا تقترب منه دائمًا - ففي النهاية، أنت لا ترغب في مطاردته. أحيانًا تبتسم له أو تكتفي بإيماءة أو تلويع. فالفكرة هي أن يلاحظ وجودك مرات ومرات. (ربما سمعت مصطلح "الألفة تولد الازدراء"، لكن ما تشير إليه الأبحاث هو أن في معظم الحالات، الألفة تولد المحبة. هذا يحدث لأننا نشعر براحة أكثر مع الأشياء التي نراها كثيرًا؛ ولأننا نشعر بأن الشيء أو الشخص إذا تواجد حولنا كثيرًا، فربما نحبه. إنها طريقة أسهل).

حين تشعر بأن الجليد بدأ يذوب بينكما ، تستطيع أن تقترب منه وتتفاعل معه أكثر - على سبيل المثال ، أعرض عليه أن تتناول الغداء معه . الفكرة هي ألا تصبح متملقاً له أو متطرقاً في تقربك منه أو مستعرضاً بصفاتك الحميدة ، بل أن تكون على طبيعتك (ترغب في وجود وُد بينكما فحسب) ؛ فهو يستطيع بنفسه أن يكتشف ما يثير إعجابه بك ، والآن عندما أصبحت موجوداً أكثر من أي وقت مضى ، سيتحضر لفعل ذلك .

تذكر أن المرحلة الثانية من الإدراك لا تحدث تلقائياً . يجب أن يملك الآخرون الطاقة الذهنية والتحفيز لفعل ذلك . إغراقهم بالأدلة المثيرة للانتباه التي تثبت طبيعتك الحقيقية سيكون مجدياً ، لكن ذلك سيستغرق وقتاً طويلاً - وقد لا تملك هذا الوقت . في هذه الحالة ، تذكيرهم برغبتهم في الحكم المنصف على الآخرين ، وتشجيعهم على استعادة شعورهم بالسيطرة من خلال التعرف عليك بدقة ، وزيادة التبعية المتبادلة بينك وبينهم سيعظم من تحفيزهم للدخول في المرحلة الثانية . الشيء الوحيد الآخر الذي ستحتاج إليه لتصحيح انطباعاتهم عنك هو قليل من الصبر . من النادر أن يغير الناس من آرائهم بخصوص شيء أو شخص بين ليلة وضحاها - لكنهم سيفيرونها ، وأنت الآن تمتلك الأدوات للمساعدة على ذلك .

حالة خاصة : الاعتذار

لقد وعدت مديرك أن تنهي المهمة التي كلفك بها في موعد محدد ، ثم أدركت أنك كنت على خطأ وأن الأمر سيستغرق المزيد من الوقت . لقد خدعت زميلك في ولم تخبره بمستجدات المشروع ، ما جعله يشعر بالإحباط والخيانة . إذن ، حان الوقت للاعتراف بالخطأ .

أحياناً ما تكون الطريقة الأفضل للفت انتباه الشخص - وتغيير رأيه فيك - هي الاعتذار عن سلوكك . لكن الاعتذارات خادعة . فحين تكون متقنة ، تسهم في حل الموقف وتداوي المشاعر المدمرة وتعزز التسامح وتحسن العلاقات .

هاعتذار واحد بإمكانه أن يجنبك الذهاب إلى المحاكم. (رغم أن المحامين يميلون إلى تحذير عملائهم من تقديم الاعتذارات، خشية أن يفهم أنه اعتراف بارتكاب الذنب، لكن الدراسات تشير إلى أن المدعين المحتملين حين يتلقون اعتذارًا، يتجنبون الذهاب إلى المحاكم توفيراً للأموال).

لكن كما سيقول لك أي شخص، الاعتذارات لا تؤتي ثمارها. سل عن ذلك "تشيب ويلسون"، الرئيس التنفيذي المخلوع لشركة نولويومون الذي تحدثنا عنه في بداية هذا الكتاب. أو "جون إدواردز"، أو "كانييه ويست". (وهناك الكثير والكثير). الاعتذار لن يضمن لك الخروج من المأزق. ربما يكون الشخص الذي تستجديه لا يهتم بالتسامح، أو ربما ما فعلته لا يقبل التسامح. لكن في أكثر الأحيان، لا يؤتي الاعتذار ثماره لأنك تعتذر بطريقة خطأ. استخدم هذه الإستراتيجيات للاعتذار بطريقة صحيحة:

- لا تبرر. معظم الناس يرتكبون خطأ الاعتذار عن أنفسهم - وعن نواياهم، وأفكارهم، ومشاعرهم.

"لم أقصد أن..."

"كنت أحاول أن..."

"لم أدرك أن..."

"فعلت ذلك لأن..."

حين تخطئ في حق أحد الأشخاص، فإنه يصبح غير راغب في السماع عنك. إذن، توقف عن الحديث عن نفسك، وركز اعتذارك حيث يجب أن يكون عليه.

- تخيل رؤيتهم للأمور. تحديداً ركز على أثر خطئك عليهم، وعلى ما يشعرون به ويحتاجون إليه منك كي يمضوا قدماً في العلاقة. أنت بحاجة لإزاحة الغموض عن الموقف، خشية أن تفسد عدساتهم كل شيء.

- قدر مشاعرهم وقيّمهم. يشعر الآخرون بالتهديد، ولذلك يحتاجون إلى التأييد. من خلال إدراك طبيعة مشاعرهم وتشجيعهم على التحدث عما يمثل أهمية لهم، ستتخذ بذلك خطوات مهمة لإصلاح الدمار الذي أصاب العلاقة.
- استعد شعور "نحن". حين تخفق في الوفاء بوعودك، أو حين تسيء فهم الشخص الآخر، لا يسهم ذلك في زعزعة الثقة فحسب - لكنه يدمر شعور نحن الذي يتواجد بينك وبين الشخص الآخر. ومن ثم فهناك خطر من أن يتحول لشعورهم. ذكّر الطرف المتضرر بتاريخكما المشترك، والقواسم المشتركة وأهدافكما المشتركة. طمئنه بأنكما فريق واحد وأنه لا توجد نية لخذلان الفريق مرة أخرى.
- اعرف جمهورك. من البديهي أن يختلف الاعتذار الذي تقدمه لزوجتك لمسامحتك على نسيان يوم زواجكما عن هذا الذي تقدمه لشخص غريب في مترو الأنفاق لأنك سكبت عليه القهوة. لكن كيف يكون هذا الاختلاف؟ بفضل الأبحاث الحديثة بشأن الاعتذارات الفاعلة، يمكنك وينبغي أن تضبط أسلوب اعتذاراتك وفقا لعلاقتك مع الشخص الذي تعتذر له.^١

التعويض في مقابل التعاطف في الاعتذارات

الرجل الذي انسكبت عليه القهوة يحتاج إلى تعويض. بالنسبة للفرءاء أو المعارف، عروض التعويض هي محاولات لاستعادة التوازن من خلال بعض الإجراءات التعويضية. أحيانا ما تكون التعويضات مادية، مثل دفع الأموال لتصليح أو استبدال سور الجيران الذي دمرته حين كنت تسير بسيارتك إلى الخلف، أو شراء هاتف جديد لصديقك لأنك أسقطته دون قصد داخل

الحمام. ويمكن أيضا أن تكون الاعتذارات عاطفية أو اجتماعية - كما في "معذرة على حماقتي، لكنني سأكون أكثر ترويا من الآن فصاعدا".

لكن إذا كان هذا الشخص شريك حياتك، أو زميلك، أو صديقك، فأنت بحاجة لعبارات التعاطف؛ فالزميل الذي خدعته ولم تخبره بمستجدات أو الزوجة التي جرحت مشاعرها لا يريدان تعويضا. وعبارات التعاطف تتطلب تصور رؤية الشخص الآخر وإدراك المعاناة التي تسببت له بها والتعبير عن الاهتمام بذلك. (على سبيل المثال: "معذرة على أنني لم أقدر كل هذا المجهود الذي بذلته لابد أنك شعرت باستياء شديد، وهذا آخر ما كنت أرغب فيه"). من خلال عبارات التعاطف، يشعر الضحية أنك تفهمه وتقدره كشريك في العلاقة، ومن ثم تستعاد الثقة.

ماذا إذا خذلت الفريق بأكمله؟ نحن نعمل في مجموعات، إذن فهناك احتمال أن يتأثر الفريق بأكمله إذا أفسدنا أحد الأمور. وفي بيئة الفرق، لا يريد الناس تعويضا أو تعاطفا - لكنهم يريدون اعترافا بانتهاك القواعد والمعايير. إذن فعليك أن تقر بانتهاك لقواعد السلوك الخاصة بمجموعتك الاجتماعية، أو مؤسستك، أو مجتمعك. (على سبيل المثال، أنا مسئول عن فريقتي/ مؤسستي/ عائلتي/ مجتمعي - وينبغي أن أكون أفضل". "أنا لم أخذل نفسي فحسب، بل خذلت الآخرين الذين اعتمدوا علي").

حين تفكر في الأمر، ستندهش من أننا كثيرا ما نعتذر بطريقة خاطئة. في النهاية، نحن كثيرا ما نمثل الطرف المتلقي للاعتذارات - إذن علينا أن نعرف ما هو فعال وما ليس فعال، أليس كذلك؟ في الحقيقة، نحن ننسى في كثير من الأحيان أن نضع أنفسنا مكان الطرف الآخر - سواء أكنا نحاول الاعتذار، أو الإقناع، أو المساعدة، أو التحفيز.

إذن حين تقدم اعتذارك، تذكر أن تسأل نفسك، مع من أتحدث وما الذي يتطلع إليه في اعتذاري؟ الرجل الذي كان في مترو الإنفاق لا يريد أن يسمع أنك "تشاركه ألمه" - لكنك حين تنسى عيد ميلاد زوجتك، ستكون بالتأكيد بحاجة إلى أن تلمس أنك تشاركها ما ينتابها من مشاعر.

كيف تصبح حكمًا أفضل على الآخرين – وعلى نفسك

لقد وصلنا تقريبًا إلى نهاية هذا الكتاب، وحتى الآن، ينصب تركيزي على كيفية جعل الآخرين يرونك بمزيد من الإيجابية أو الدقة – وكيفية فهم الآخرون لما تقصده. التواصل الناجح لا يتم دون صورة واضحة عن كيفية إدراك الآخرين لك. لكن هناك عنصران آخران للتواصل الناجح لم أناقشهما بطريقة مباشرة، وهما الإدراك الدقيق للآخرين ولذاتك.

رؤية الآخرين بدقة

دعنا نكون صرحاء – ليس من العدل أن تشكو من أن الآخرين لا "يفهمونك جيدًا" في حين أنك أيضًا لا تفهمهم، أليس كذلك؟ وعلى الجانب الآخر، فهناك مميزات واضحة لقراءة الآخرين – أي معرفة نواياهم، ومشاعرهم، وشخصياتهم – بالقدر المستطاع من الدقة. لكن أنت وأنا عرضة للتأثر بالافتراضات الخاطئة، والتحيزات، والعدسات كما يحدث مع الجميع. ونحن نمتلك العقلية ذاتها، والوقت والطاقة المحدودين ذاتهما، ومن ثم نأخذ بالمعرفة المختصرة ذاتها دون إدراك منا.

لكن الآن أأمل أن تكون أدركت ذلك. وهذه نصف المعركة. إدراك التحيز يسهل من اقتلاعه من جذوره. فما النصف الآخر؟ حينما تكون انطباعاً عن أحد الأشخاص أو تحكم عليه، تذكر استخدام تلك الإستراتيجيات:

- خذ وقتك. لا تتسرع في الحكم. ضع في ذهنك أن الانطباع الأول قد يكون خاطئاً، لأن هناك دائماً تفسيرات أخرى لسلوك الشخص. فكر في الظروف المحيطة وتأثيرها على أفعاله (على سبيل المثال: "ربما لا تحاول "سوزان" أن تكون فضلة. ربما تتوتر فحسب حين تقابل أشخاص جدد، وخوفها وحرجها يفسد الأمر. قد تجدها مختلفة تماماً حينما تتعرف عليها أكثر").

- كم منصفاً. تذكر أننا جميعاً (أو على الأقل معظمنا) نرغب في أن نكون منصفين، لكن هذا لا يعني أننا نسعى لتحقيق ذلك حينما نتعامل مع الآخرين. تذكرة نفسك بأن تكون منصفاً حين تحكم على الآخرين يعد كافياً لتنشيط هذا الهدف ومحو تحيزك غير الواعي. اعتد على قول شيء يذكرك بذلك قبل أن تدخل في أي لقاء. اكتبه في ورقة والصقها على جهاز الكمبيوتر. وكلما فكرت بوعي في تحقيق الإنصاف، أصبح إدراكك أكثر دقة.

- كن مدركاً لتأكيد التحيز. ما إن تكون انطباعاً عن أحد الأشخاص، حتى نبدأ في النظر إلى سلوكه بانتقائية لنجد دليلاً يتماشى مع انطباعنا، بدلاً من أن ننظر إلى كل الأدلة المتاحة.

تخيل أن لديك مرشحين لمنصب إداري – هما "إليوت" و"جوانا". وأنت تعرف كلاهما لكن ليس بالقدر الكافي. وكان يساورك القلق من ألا تكون "جوانا" واثقة من نفسها بالقدر الكافي لأن تكون مديرة فعالة – فذات مرة ترددت في تولي زمام أحد المشاريع – لذلك تفكر في إعطاء المنصب لـ "إليوت". (الصورة النمطية عن النساء بأنهم أقل ثقة قد تكون أثرت على إدراكك لها).

لتقييم هذا القرار بطريقة صحيحة، عليك أن تفكر في أربعة أنواع من الأدلة. حينما يكون تأكيد الذات ضرورياً...

مواقف تدل على أن «جوانا» ليست واثقة من نفسها	مواقف تدل على أن «جوانا» كانت واثقة من نفسها
مواقف تدل على أن «إليوت» ليس واثقًا من نفسه	مواقف تدل على أن «إليوت» كان واثقًا من نفسه

بفضل تحيز التأكيد، نميل إلى النظر فحسب على الدليل المؤكد لفرضيتنا (على سبيل المثال، مواقف تدل على أن "جوانا" ليست واثقة من نفسها - وهو ما يمثل واحدًا فقط من المربعات الأربعة أعلاه) دون النظر إلى الأدلة الأخرى.

إذن حين تحكم على الآخرين، تأكد أنك فكرت في المربعات الأربعة - واضحًا في الاعتبار جميع الأدلة التي تؤيد أو تخالف فرضيتك بالإضافة إلى ما فعله الآخرون تحت الظروف المشابهة.

فهم نفسك بوضوح

لقد كتبت هذا الكتاب لأساعد الناس على إدراك سبب إساءة فهم الآخرون لهم، لأن ذلك يحدث كثيرًا. لكن الحقيقة هي أن ليس كل سوء فهم يكون... حسنًا، سوء فهم. أحيانًا، يكون ما يراه الشخص الآخر هو الحقيقة، التي تغفل أنت عنها.

معرفة نفسك أصعب مما تتخيل. فكما ذكرت عدة مرات خلال هذا الكتاب، ليس بإمكاننا دائمًا أن نفهم ما يحدث داخل عقولنا. ونحن مخلوقات معقدة، ولدينا ذوات متعددة نتعامل معها. (فهل أنت الشخص ذاته مع أصدقائك المقربين أو في العمل أو مع عائلتك؟) لدينا أيضًا عوامل تحفيزية خاصة - ونريد أن نرى أنفسنا بطرق محددة. فليس هناك موضوعية في التصور، سواء أكنت تتحدث عن إدراك الآخرين لك أو إدراكك لذاتك.

إذن، كيف لك أن تعرف إذا كان الآخرون هم من أساءوا فهمك أم أنك تخدع نفسك؟ لكي نكون صرحاء ليس من السهل معرفة ذلك. وهذا الموضوع يحتاج كتاباً لنتحدث عنه. لكن النصيحة التي أستطيع أن أعطيها لك هي البحث مدى عن التطابق بين المتلقين. بطريقة أخرى، إذا كان الجميع - أصدقائك، وعائلتك، وزملائك - يفعلون "الخطأ" ذاته بشأنك، فمن المرجح ألا يكون خطأ على الإطلاق. وحينها يكون قد أذن الوقت للدخول في المرحلة الثانية من الإدراك بالنسبة لك، لتتحقق من الفرضية التي كونتها عن نفسك وتوفيق إدراك الآخرين لك مع إدراكك لذاتك.

فهم الآخرين بدقة - بما في ذلك أنت - ربما يكون الأمر الأصعب الذي نقوم به نحن البشر. فأناس معقدون، وكلماتهم وأفعالهم يغلّفها الغموض وخاضعة للتأويل. نحن لا ندرك أن الأمر يسير هكذا، لأن الطريقة التي تعمل بها عقولنا تجعل من الإدراك عملية واضحة وسهلة. لكن ذلك غير صحيح - وهذا هو سبب الأخطاء التي نقع بها.

إذا كنت تريد أن يفهمك الناس - أي أن يراك الآخرون كما أن (كما تعتقد) أو بالصورة التي تود أن يروك عليها - سيكون عليك مساعدتهم. تذكر أن لوم الشخص الآخر لإساءة فهمه لك ليس مجدياً. فبدلاً من ذلك، ساعده على فهمك بطريقة صحيحة.

ملاحظات

الفصل ١

1. P. Baker and T. Gabriel, "With Biden Up Next to Debate, Obama's Aides Plot Comeback," *New York Times*, October 7, 2012, www.nytimes.com/2012/10/08/us/politics/biden-up-next-obamas-aides-plot-comeback.html?pagewanted=all; and A. Nagourney, A. Parker, J. Rutenberg, and J. Zeleny, "How a Race in the Balance Went to Obama," *New York Times*, November 7, 2012, www.nytimes.com/2012/11/08/us/politics/obama-campaign-clawed-back-after-a-dismal-debate.html?pagewanted=all&_r=0.
2. J. Alter, "Obama's Choke Revisited: What His First Debate Tells Us About His Troubled Second Term," *New Republic*, May 29, 2013, www.newrepublic.com/article/113287/obamas-denver-debate-choke-inside-debate-prep.
3. J. D. Vorauer and S. Claude, "Perceived Versus Actual Transparency of Goals in Negotiation," *Personality and Social Psychology Bulletin* 24, no. 4 (1998): 371-385.
4. D. C. Funder, ed., *Personality Judgment: A Realistic Approach to Person Perception* (Waltham, MA: Academic Press, 1999).
5. L. J. Human and J. C. Biesanz, "Targeting the Good Target: An Integrative Review of the Characteristics and Consequences of Being Accurately Perceived," *Personality and Social Psychology Review* 17, no. 3 (2013): 248-272.
6. D. Leising, O. Ostrovski, and J. Zimmermann, "Are We Talking About the Same Person Here? Interrater Agreement in Judgments of Personality Varies Dramatically with How Much the Perceivers Like the Targets," *Social Psychological and Personality Science* 40 (2012).
7. F. J. Bernieri, M. Zuckerman, R. Koestner, and R. Rosenthal, "Measuring Person Perception Accuracy: Another Look at Self-Other Agreement," *Personality and Social Psychology Bulletin* 20, no. 4 (1994): 367-378.
8. F. D. Fincham, S. R. Beach, and D. H. Baucom, "Attribution Processes in Distressed and Nondistressed Couples: IV. Self-Partner Attribution Differences," *Journal of Personality and Social Psychology* 52, no. 4 (1987): 739.

الفصل ٢

1. See <http://www.natgeotv.com/ca/human-shark-bait/facts>.
2. E. Jones et al., "Pattern of Performance and Ability Attribution: An Unexpected Primacy Effect," *Journal of Personality and Social Psychology* 10, no. 4. (1968): 317-340.
3. A. Zebrowitz and S. M. McDonald, "The Impact of Litigants' Baby-Facedness and Attractiveness on Adjudications in Small Claims Courts," *Law and Human Behavior* 15, no. 6 (1991): 603-623.
4. R. J. Sternberg, "A Systems Model of Leadership: WICS," *American Psychologist* 62, no. 1 (2007): 34.
5. J. S. Mueller, J.A. Goncalo, and D. Kamdar, "Recognizing Creative Leadership: Can Creative Idea Expression Negatively Relate to Perceptions of Leadership Potential?" *Journal of Experimental Social Psychology* 47, no. 2 (2011): 494-498.
6. A. R. Pratkanis, "The Attitude Heuristic and Selective Fact Identification," *British Journal of Social Psychology* 27, no. 3 (1988): 257-263.
7. L. Ross, "The False Consensus Effect: An Egocentric Bias in Social Perception and Attribution Processes," *Journal of Experimental Social Psychology* 13, no. 3 (1977): 279-301.
8. C. Heath, "On the Social Psychology of Agency Relationships: Lay Theories of Motivation Overemphasize Extrinsic Incentives," *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 78, no. 1 (1999): 25-62.
9. R. Rosenblatt, "The 11th Commandment," *Family Circle*, December 21, 1993: 30-32.

الفصل ٣

1. K. Montee, "Astaire: He Danced His Way into Our Hearts," *Fort Lauderdale (FL) Sun-Sentinel*, June 23, 1987, http://articles.sun-sentinel.com/1987-06-23/features/8702230907_1_fred-astaire-top-hat-dancing.
2. D. T. Gilbert, "Ordinary Personology," *The Handbook of Social Psychology* 2 (1998): 89-150.
3. D. T. Gilbert, B. W. Pelham, and D. S. Krull, "On Cognitive Busyness: When Person Perceivers Meet Persons Perceived," *Journal of Personality and Social Psychology* 54, no. 5 (1988): 733.
4. D. Kahneman, *Thinking, Fast and Slow* (New York: Farrar, Straus, and Girous, 2011).
5. D. T. Gilbert, "Ordinary Personology," in *Handbook of Social Psychology*, vol. 2, eds. S. T. Fiske, D. T. Gilbert, and G. Lindzey (New York: McGraw-Hill, 1998), 97.

6. E. E. Jones and V. A. Harris, "The Attribution of Attitudes," *Journal of Experimental Social Psychology* 3, no. 1 (1967): 1-24.
7. M. Bertrand and S. Mullainathan, "Are Emily and Greg More Employable Than Lakisha and Jamal? A Field Experiment on Labor Market Discrimination" (working paper no. 9873, National Bureau of Economic Research, 2003).
8. J. Creswell and L. Thomas Jr., "The Talented Mr. Madoff," *New York Times*, January 24, 2009, www.nytimes.com/2009/01/25/Business/25bernie.html?pagewanted=all.
9. G. V. Bodenhausen, "Stereotypes as Judgmental Heuristics: Evidence of Circadian Variations in Discrimination," *Psychological Science* 1, no. 5 (1990): 319-322.
10. P. G. Devine, "Stereotypes and Prejudice: Their Automatic and Controlled Components," *Journal of Personality and Social Psychology* 56, no. 1 (1989): 5.

الفصل ٤

1. CNN, "Transcript: Bush, Putin News Conference," CNN.com, June 18, 2001, <http://edition.cnn.com/2001/WORLD/europe/06/18/bush.putin.transcript/>.
2. G. Casimir, K. Lee, and M. Loon, "Affective Commitment and Knowledge Sharing: Influence of Trust and the Perceived Cost of Knowledge Sharing," *Journal of Knowledge Management* 16, no. 5 (2012): 740-753.
3. R. D. Costigan et al., "Revisiting the Relationship of Supervisor Trust and CEO Trust to Turnover Intentions," *Journal of World Business* 46, no. 1 (2011): 74-83.
4. J. Guinot, R. Chiva, and V. Roca-Puig, "Interpersonal Trust, Stress, and Satisfaction at Work: An Empirical Study," *Personnel Review* 43 (2014).
5. C. Crossley, C. Cooper, and T. Wernsing, "Making Things Happen through Challenging Goals: Leader Proactivity, Trust, and Business Unit Performance," *Journal of Applied Psychology* 98, no. 3 (2013): 540-549.
6. S. T. Fiske, A. J. Cuddy, and P. Glick, "Universal Dimensions of Social Cognition: Warmth and Competence," *Trends in Cognitive Sciences* 11, no. 2 (2007): 77-83.
7. A. J. Cuddy, M. Kohut, and J. Neffinger, "Connect, Then Lead," *Harvard Business Review* 91, no. 7 (2013): 54-61.

8. D. S. Holoien and S. T. Fiske, "Downplaying Positive Impressions: Compensation Between Warmth and Competence in Impression Management," *Journal of Experimental Social Psychology* 49 (2013): 33-41.
9. R. Gifford, "A Lens-Mapping Framework for Understanding the Encoding and Decoding of Interpersonal Dispositions in Nonverbal Behavior," *Journal of Personality and Social Psychology* 66, no. 2 (1994): 398-412.
10. A. W. Brooks, H. Dai, and M. E. Schweitzer, "I'm Sorry About the Rain! Superfluous Apologies Demonstrate Empathic Concern and Increase Trust," *Social Psychological and Personality Science* 5, no. 4 (2013): 467-474.
11. B. C. Gunia, J. M. Brett, and A. Nandkeolyar, "Trust Me, I'm a Negotiator: Using Cultural Universals to Negotiate Effectively, Globally," *Organizational Dynamics* 43 (2014): 27-36.
12. N. A. Murphy, "Appearing Smart: The Impression Management of Intelligence, Person Perception Accuracy, and Behavior in Social Interaction," *Personality and Social Psychology Bulletin* 33, no. 3 (2007) 325-339.
13. F. Righetti and C. Finkenauer, "If You Are Able to Control Yourself, I Will Trust You: The Role of Perceived Self-control in Interpersonal Trust," *Journal of Personality and Social Psychology* 100, no. 5 (2011): 874.
14. Ibid.
15. T. Chamorro-Premuzic and A. Furnham, *Personality and Intellectual Competence* (East Sussex, UK: Psychology Press, 2014).
16. A. J. Cuddy, C. A. Wilmuth, and D. R. Carney, "The Benefit of Power Posing Before a High-Stakes Social Evaluation" (working paper, Harvard Business School, Boston, 2012).
17. Z. L. Tormala, J. S. Jayson, and M. I. Norton, "The Preference for Potential," *Journal of Personality and Social Psychology* 103, no. 4 (2012): 567.
18. Holoien and Fiske, "Downplaying Positive Impressions."
19. A. J. Cuddy, Susan T. Fiske, and P. Glick, "Warmth and Competence as Universal Dimensions of Social Perception: The Stereotype Content Model and the BLAS Map," in *Advances in Experimental Social Psychology*, vol. 40, ed. M. P. Zanna (New York: Academic Press, 2008), 61-149.
20. C. M. Judd, L. James-Hawkins, V. Yzerbyt, and Y. Kashima, "Fundamental Dimensions of Social Judgment: Understanding the Relations Between Judgments of Competence and Warmth," *Journal of Personality and Social Psychology* 89 (2005): 899-913.

الفصل ٥

1. D. Adams, *Dirk Gently's Holistic Detective Agency* (New York: Simon & Schuster, 1987).
2. J. C. Magee and P. K. Smith, "The Social Distance Theory of Power," *Personality and Social Psychology Review* 17, no. 2 (2013): 158-186.
3. C. Anderson and A. D. Galinsky, "Power, Optimism, and Risk Taking," *European Journal of Social Psychology* 36, no. 4 (2006): 511-536.
4. P. K. Piff et al., "Higher Social Class Predicts Increased Unethical Behavior," *Proceedings of the National Academy of Sciences* 109, no. 11 (2012): 4086-4091.
5. J. Hogeveen, M. Inzlicht, and S. S. Obhi, "Power Changes How the Brain Responds to Others," *Journal of Experimental Psychology: General* 143, no. 2 (2014): 755-762.
6. S. A. Goodwin et al., "Power Can Bias Impression Processes: Stereotyping Subordinates by Default and by Design," *Group Processes and Intergroup Relations* 3, no. 3 (2000): 227-256.
7. Ibid.
8. R. Rodriguez-Bailon, M. Moya, and V. Yzerbyt, "Cuando el poder ostentado es innmerecido: sus efectos sobre la percepcion y los juicios sociales" [When power is undeserved: its effects on perception and social judgments], *Psicothema* 18, no. 2 (2006): 194-199.
9. J. R. Overbeck and B. Park, "Powerful Perceivers, Powerless Objects: Flexibility of Powerholders' Social Attention," *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 99, no. 2 (2006): 227-243.

الفصل ٦

1. M. Agthe, M. Sporrle, and J. K. Maner, "Does Being Attractive Always Help? Positive and Negative Effects of Attractiveness on Social Decision Making," *Personality and Social Psychology Bulletin* 37, no. 8 (2011): 1042-1054.
2. Ibid.
3. N. D. Weinstein, "Unrealistic Optimism About Susceptibility to Health Problems," *Journal of Behavioral Medicine* 5, no. 4 (1982): 441-460.
4. In D. G. Myers, *Social Psychology*, 9th ed. (New York: McGraw Hill, 2007).
5. A. Tesser, M. Millar, and J. Moore, "Some Affective Consequences of Social Comparison and Reflection Processes: The Pain and Pleasure (88): 49.

6. M. Hewstone, M. Rubin, and H. Willis, "Intergroup Bias," *Annual Review of Psychology* 53, no. 1 (2002): 575-604.
7. S. Fein and S. J. Spencer, "Prejudice as Self-Image Maintenance: Affirming the Self through Derogating Others" *Journal of Personality and Social Psychology* 73, no. 1 (1997): 31.
8. R. B. Cialdini and K. D. Richardson, "Two Indirect Tactics of Image Management: Basking and Blasting," *Journal of Personality and Social Psychology* 39, no. 3 (1980): 406.
9. Ari Emanuel, quoted in E. Bumiller, "The Brothers Emanuel," *New York Times*, June 15, 1997, www.nytimes.com/1997/06/15/magazine/the-brothers-emanuel.html?src=pm&pagewanted=2.
10. H. Tajfel and J. C. Turner, "The Social Identity Theory of Intergroup Behavior," in *Political Psychology: Key Readings*, eds. J. T. Jost and J. Sidanius (New York: Psychology Press, 2004).
11. H. Tajfel, "Social Psychology of Intergroup Relations," *Annual Review of Psychology* 33, no. 1 (1982): 1-39.

الفصل ٧

1. E. T. Higgins, "Promotion and Prevention: Regulatory Focus as a Motivational Principle," *Advances in Experimental Social Psychology* 30 (1998): 1-46.
2. H. G. Halvorson and E. T. Higgins, *Focus: Use Different Ways of Seeing the World for Success and Influence* (New York: Penguin, 2013).
3. P. B. Baltes, U. M. Staudinger, and U. Lindenberger, "Lifespan Psychology: Theory and Application to Intellectual Functioning," *Annual Review of Psychology* 50, no. 1 (1999): 471-507.
4. E. T. Higgins, J. Shah, and R. Friedman, "Emotional Responses to Goal Attainment: Strength of Regulatory Focus as Moderator," *Journal of Personality and Social Psychology* 72, no. 3 (1997): 515.
5. D. Van Dijk and A. N. Kluger, "Feedback Sign Effect on Motivation: Is It Moderated by Regulatory Focus?" *Applied Psychology* 53, no. 1 (2004): 113-135.
6. H. Plessner et al., "Regulatory Fit as a Determinant of Sport Performance: How to Succeed in a Soccer Penalty-Shooting," *Psychology of Sport and Exercise* 10, no. 1 (2009): 108-115.
7. Ibid.
8. V. K. Bohns et al., "Opposites Fit: Regulatory Focus Complementarity and Relationship Well-Being," *Social Cognition* 31, no. 1 (2013): 1-14.

9. J. Cesario, H. Grant, and E. T. Higgins, "Regulatory Fit and Persuasion: Transfer from 'Feeling Right,'" *Journal of Personality and Social Psychology* 86, no. 3 (2004): 388.

الفصل ٨

1. J. Bowlby, *A Secure Base: Parent-Child Attachment and Healthy Human Development* (New York: Basic Books, 1988).

2. C. Hazan and P. Shaver, "Romantic Love Conceptualized as an Attachment Process," *Journal of Personality and Social Psychology* 52, no. 3 (1987): 511.

3. K. Bartholomew and P. R. Shaver, "Methods of Assessing Adult Attachment," in *Attachment Theory and Close Relationships*, ed. J. A. Simpson and W. S. Rholes (New York: Guilford, 1998), 25-45.

4. Hazan and Shaver, "Romantic Love Conceptualized as an Attachment Process."

5. Bartholomew and Shaver, "Methods of Assessing Adult Attachment."

6. S. R. Levy, O. Ayduk, and G. Downey, "The Role of Rejection Sensitivity in People's Relationships with Significant Others and Valued Social Groups," in *Interpersonal Rejection*, ed. M. R. Leary (New York: Oxford University Press, 2001), 251.

7. G. Downey and S. I. Feldman, "Implications of Rejection Sensitivity for Intimate Relationships," *Journal of Personality and Social Psychology* 70, no. 6 (1996): 1327.

8. Bartholomew and Shaver, "Methods of Assessing Adult Attachment."

الفصل ٩

1. G. B. Moskowitz and P. Li, "Egalitarian Goals Trigger Stereotype Inhibition: A Proactive Form of Stereotype Control," *Journal of Experimental Social Psychology* 47, no. 1 (2011): 103-116.

2. G. B. Moskowitz, P. Li, C. Ignarri, and J. Stone, "Compensatory Cognition Associated with Egalitarian Goals," *Journal of Experimental Social Psychology* 47, no. 2 (2011): 365-370.

3. J. M. Burger and D. F. Caldwell, "The Effects of Monetary Incentives and Labeling on the Foot-in-the-Door Effect: Evidence for a Self-Perception Process," *Basic and Applied Social Psychology* 25, no. 3 (2003): 235-241.

4. Moskowitz, Li, Ignarri, and Stone, "Compensatory Cognition."
5. G. Keinan, "The Effects of Stress and Desire for Control on Superstitious Behavior," *Personality and Social Psychology Bulletin* 28, no. 1 (2002): 102-108.
6. L. Hildebrand-Saints and G. Weary, "Depression and Social Information Gathering," *Personality and Social Psychology Bulletin* 15, no. 2 (1989): 150-160.
7. W. B. Swann, B. Stephenson, and T. S. Pittman, "Curiosity and Control: On the Determinants of the Search for Social Knowledge," *Journal of Personality and Social Psychology* 40, no. 4 (1981): 635.
8. S. C. Thompson and M. M. Schlehofer, "The Many Sides of Y. Shah and Wendi L. Gardner (New York: Guilford Press, 2008), 41.
9. R. Fehr, M. J. Gelfand, and M. Nag, "The Road to Forgiveness: A Meta-analytic Synthesis of Its Situational and Dispositional Correlates," *Psychological Bulletin* 136, no. 5 (2010): 894.

فهرس

أصحاب الإعلانات ٥٥	آثار عكسية ١١٩
أصحاب البشرة السمراء ٥٦، ٥٤، ٣٠	أبحاث علم النفس ٥٨
أصحاب السلطة ٨٦، ٨٨، ٨٩، ٩٢، ٩٣، ٩٤، ٩٥، ٩٧، ٩٨، ٩٩	أدق المؤشرات ٨١
أصحاب المكانة ٩١	أدلة دامغة ٢٥
أصحاب الملامح ٢٩، ٣٠	أرض الملعب ١١٤
أصحاب عدسة ١٣٤، ١٣٧، ١٣٨، ١٣٩، ١٤٠، ١٥٣	أرض الواقع ٢، ١٢٨
أصول إيطالية ١١٢	أسئلة البرنامج ٤٨
أفراد المجموعة ١١٣، ١٢٠	أساس القرعة ١٢٠
أكبر العقبات ٩٢	أساس سلوكياتك ٦١
أكثر قوة ١١٩	أساليب التفكير ١٣٤
ألم الهجر ١٤٥	أسطورة الكوميديا ٧٨
أليكس تريبيك ٤٨	أسعد اللحظات ١١٤
أمر حيوي ٣	أسلوب التفكير ١٢٠، ١٣٤
أمر خطير ٧٤	أسلوب العمل ١٣٤
أنواع الانحيازات ٦١	أسماك القرش ٢٢، ٢٣
أنواع التصنيف ٢٨	أشياء جديدة ٣٦
	أشياء عادية ١١٩

- أهداف رئيسك ٩٧
أوقات معينة ٩٥
إجابات إبداعية ٣٣
إجابات مفيدة ٣٣
إدراك المرء ١٢٦
إدراك الناس ٦٨
إرادة قوية ٧٢
إرسال الإشارات ١١٨، ٥
إطار القدرات ١٠٨
إظهار المودة ٨٠، ٦٨
إميلي ويلش ٥٦، ٥٥
إنفلونزا الخنازير ١٣١
إهدار الفرص ١٢٦
إيصال الإشارات ٦٠
إيلي فيزيل ٥٧
إيميلي ١٤١، ١٤٢، ١٤٤، ١٤٧
إبتسامة سريعة ١٣٣
اتخاذ القرارات ٩٠، ١٣٨، ١٩٢
اختبار الذكاء ١١٢، ١١٨
اختلافات شاسعة ١٨
اختلاف المواقف ٥٣
اختيار الأسلوب ١٣٩
استجابة لإعلانات ٥٥
استحالة الاختبار ١٠٧
اكتشاف العالم ١٤٢
الآباء العاملون ٨٠
الأبحاث الخاصة ١٤٤
الأدوار المؤسسية ١٣٤
الأساليب الرئيسية ١٤٩
الأفكار الإبداعية ١٣٩
الأفكار الرئيسية ١٩، ٣٩، ٦١، ٨٣، ٩٩،
١٢١، ١٢٨، ١٣٩، ١٥٢
الألعاب الأولمبية ١١٣
الأمر المخيف ٩٢
الاختلافات الرئيسية ١٤٨
الاعتذار الزائد ٧٠، ٧١
الانحياز التأكيدى ٢٣، ٢٩
التأثير الفعال ١٣٩
التجارب المبكرة ١٤٤
التحديات الشاقة ٨٨
التصنيفات الأخيرة ٥٢
التعلق القلق ١٤٥، ١٤٩، ١٥٠
التفاصيل المهمة ١٢٩
التواصل الاجتماعي ١٣٥

الثقة المتبادلة ٦٦	الصياغة الإيجابية ١٣٨
الثقة المفردة ٧٤	الضربات الكلامية ٩
الجانب الآخر ٣٠، ٥٦، ٧٦، ٨٥، ١١١، ١٢٦، ١٢٩، ١٣٠، ١٤٣، ١٥٩، ١٦٤، ١٧٥	الطرف الآخر ١١، ١٢، ٦٧، ١٠٢، ١٣٩، ١٤٠، ١٦١، ١٧٤
الحالة الانفعالية ١٢٣، ١٣٥، ١٤٨	الظاهرة المدهشة ٩٢
الحقائق المجردة ١٤٠	العدسات الإدراكية ٦١
الحمل الإدراكي ٩٣	العدسة الاجتنابية ١٤٧
الدراسات المذهلة ٧٧	العقل البشري ٢٨، ٣٩، ٧٩
الدعم العاطفي ١٤٨	العقود القليلة ٥٩
الدوري المحلي ١٣٧	العلاقات الإنسانية ١٤٤، ١٥٢
الرفض المتصور ١٤٩	العمليات العقلية ٢١، ٤٣، ٧٩
السيارات الخردة ٩١	العوامل المؤثرة ٧٧
السيارات المتواضعة ٩١	العيون البنية ١١٩
السياق المحيط ٦١	الفتاة الجميلة ١١٧
الشئون القانونية ١٣٠	القائد الجيد ٨٣
الشخصيات الثرية ٨٦	القاعدة الأساسية ٥٣
الصحة النفسية ١٠٦	القرارات المناسبة ٧٢
الصفات الحميدة ٢٨، ٥٤، ٦٨	القواعد الأساسية ٥
الصور المختصرة ٩٣	اللغة التحفيزية ١٣٥
الصور النمطية ٢٣، ٢٨، ٢٩، ٣٠، ٣١، ٣٨، ٣٩، ٥٤، ٥٥، ٥٩، ٦٠، ٦١، ٨٠، ٩٤، ٩٥، ٩٩	المؤسسات الخيرية ٥٧
	المؤسسات الكبرى ٢٢، ٦٦

- المرحلة الأولى ٥، ٢٢، ٤٣، ٤٥، ٤٦، ٤٧، ٤٨، ٥٢، ٥٤، ٥٥، ٥٦، ٥٩، ٦٠، ٦١، ٦٢، ٦٧، ٨٥، ٩٤، ١٠٤، ١٦١
- المرحلة الثانية ٤٣، ٤٤، ٤٥، ٥٥، ٥٧، ٥٨، ٥٩، ٦١، ٨٦، ١٥٧، ١٥٨، ١٥٩، ١٦١، ١٦٢، ١٦٧، ١٧١، ١٧٨
- المستمع المنصت ٦٩
- المعطرات الجوية ٢٢
- المقالات الحرة ٥٠، ٥٩
- المكاسب المحتملة ١٣٧، ١٤٠
- المنطقة الآمنة ١٤٠
- المهام الكبرى ١٣٠
- الناحية العصبية ٩١
- النوايا الحسنة ٦٧، ٨١
- امتياز المرشحين ٧٨
- انتباه الآخرين ٧٩
- انحياز الترابط ٤٨، ٤٩، ٦١
- انطباعات أولية ٢٦، ٥٦، ٥٨
- انطباعات دقيقة ٩٦
- انطباع جيد ٥، ٧٢
- انطباع دقيق ٩٣، ٩٧
- انطباع مبكر ٣٨
- باتريشا ديفاين ٦٠
- بحث سابق ١١٨
- بخلاء الإدراك ٢١، ٢٢، ٢٣، ٣٩، ٤٢، ٩٣، ١٥٨
- بروس سبرينجستين ١٢٠
- بعض الأشياء ١٨، ١٥٠
- بوابة المجتمع ٨٧
- بورصة وول ستريت ٥٧
- بيتر جليك ٨٠
- بيرني مادوف ٥٧
- تأثير الأولوية ٢٤، ٢٥، ٢٦، ٣٨، ٣٩
- تأثير التفرد ٣٦
- تأثير الهالة ٣٣، ٣٤، ٣٨، ١٠٢، ١٠٣
- تأثير كبير ١٠٨
- تأكيد مستمر ١٤٨
- تاريخ السينما ٤٢
- تاريخ الشخص ٧٧
- تجربة الفقد ١٥٢
- تحقيق الأهداف ٩٦
- تحقيق النجاح ٧٨
- تحليل اللعب ٧٦
- تحيزات الإدراك ١١٣، ١٥٧

- تركيز الإدراك ٥٤
تشكيل الإدراك ٦١
تشيب ويلسون ١٧٢، ٥، ٣، ٢، ١
تصرفات الآخرين ٩٢، ٥٩، ٥٤، ٥٢، ٤٨
تصرفات عملية ٩٩
تصنيفات الأشياء ٢٨
تصنيفات البشر ٢٩
تطور الطفل ١٤٢
تطوير المهارات ٣٦
تعزير الآخر ١١٨
تغيرات جسدية ٧٦
تغييرات نفسية ٧٦
تقاطع مزدحم ٩٠
تقدير الذات ١١٢، ١٠٩، ١٠٨، ١٠٤
١٢١، ١١٨، ١١٤
تقدير المتلقي ١٠٤
تقدير جيد ٣٤
تقرير مصائر ٨٩
تقسيم الأنشطة ١٣٨
تقييم آراء ٤٩
تقييمات الشركات ٧٨
تلفزيون بلومبيرج ١
توجيهات مفيدة ٢٩
توجيه الأحكام ٦٠
توصيف الأخطاء ٥
توظيف الصور ٩٥
ثقة الناس ٧٣
جائزة إيمي ٤٢
جارسون كيلور ١٠٥
جالنسكي ٩٠
جامعة تكساس ٤٢، ٨
جامعة ستانفورد ٧٧، ٣٥، ٩، ٧
جامعة لندن ٧٤
جريج بايكر ٥٥
جريمة قتل ٣٦
جميع الصفات ١٠٥
جنازة شخص ٥٣
جهاز الكمبيوتر ١٧٦، ١٢٦
جهود الشركة ١٣٥
جولي جولدبرج ١١٨، ١١٢
جون بولبي ١٤٢
جيمي ستيوارت ٤٢
حالة المقالات ٥٩، ٥٠

- حساسية الرفض ١٤٨، ١٤٦
حساسية شديدة ١٤١
حسن المظهر ١٠٢
حقيقة الأمر ٧، ١٥، ٢٨، ٤٣، ٤٨
حكاية بن ستيلر ٢٥
حلوى الصفار ٩١
خارج الصندوق ١٣٤
خدمة العملاء ٣٦
خدمة عملاء ٣٦
خطاب توصية ٩٨
خطة بديلة ١٣٠
خطوات واسعة ٥
خطوط التشغيل ١
خفة الظل ٢٨
خوض المخاطرة ٩٠، ١٣٦
دار نشر ٩٥
دافع داخلي ٣٦
دراسات أخرى ٧٨، ٩١
دراسة أخرى ٣٢، ٧٩، ٩١، ١٠٤، ١٢٠
دراسة مذهلة ٧٨
درجات عالية ١١٢
درجة القرابة ١٠٩، ١١٦
درجة صلة ١٠٩
دعاوى الضرر ٣٠
دفع الشخصية ٦٧، ٦٨، ٦٩، ٧١، ٨٠
٨١، ٨٢، ٨٣
دفة القيادة ٣٣
دقيقة واحدة ٧٦
دليل دامغ ٥٦
دوجلاس آدمز ٨٥
دوجلاس كرول ٤٢
دور المدير ٧٧
دور قيادي ٩٣
دور مدير ٩٥
ذهن المشاركات ٤٥
رؤية الطفل ١٤٤
رؤية جديدة ٨٢
رئيس الولايات المتحدة ١٩
رئيس تحرير ١٥
رجال الأعمال ١، ٩٨، ١٠٥
ردود أفعال ٩٨
ركن الغرفة ٧٥

- شخصية عامة ٧٣
- شخصية مكروهة ٤٩
- شراء المنتج ٧١
- شرائع كاملة ٣٦
- شركاء الحياة ١٤٤
- شركات الطيران ٣٢
- شركة السمسة ٥٧
- شركة جيدة ١٢٧
- شعور جيد ١٠٨، ١٠٤
- شيلي تايلور ٢١
- صاحب الإنجازات ٧٩
- صحة الاعتقاد ٢٣
- صفة محمودة ٣٨
- صناعة منتج ١٣٥
- صنع القرارات ٨٦
- صور الرنين المغناطيسي ٩١
- صورة طيبة ٦٠
- صورة عنيفة ٨٠
- صورة نقية ٧٧
- صورة نمطية سلبية ١١٢
- صياغة الحديث ١٣٧
- زجاجات مجانية ٧١
- سبل جديدة ١٢٨
- سخرية الآخرين ٧٤
- سراويل اليوجا ٢، ١
- سرعة خاطفة ٦٧
- سريع الغضب ١٤٨، ٢٤
- سلسلة محلات ١٢٥
- سلطة مدير ٨٧
- سلوكيات سيئة ٩٢
- سمات القائد ٣٢
- سوزان فيسك ٢١
- سياجات مجنونة ١٠٧
- سياق المحادثة ٤٥، ٤٤، ١٥
- سيدات الأعمال ١٤١، ٨٠
- سيرة ذاتية ٥٦، ٥٥، ٣١
- شخص انفعالي ٤٥
- شخصية انفعالية ٥١، ٤٥، ٤٤
- شخصية حمقاء ١٠١
- شخصية خاصة ٥٣
- شخصية سريعة ٤٨

ضعفاء السلطة ٨٨	عدسات القلق ١٥٠
طالبات السكن ١١١	عدسة الأمان ١٤٥
طالب جامعي ١٧	عدسة الأنسا ١٠١، ١٠٢، ١٠٥، ١١٢، ١١٤، ١١٦، ١١٧، ١١٨، ١١٩، ١٢٠، ١٢١، ١٢٣
طاولة الاجتماعات ٧٥	عدسة الاجتناب ١٤٨، ١٥٠، ١٥١، ١٥٢، ١٥٣
طبائع شخصية ٩٥	عدسة الارتقاء ١٢٧، ١٢٨، ١٢٩، ١٣٢، ١٣٣، ١٣٤، ١٣٥، ١٣٧، ١٣٨، ١٣٩، ١٤٠، ١٥٢
طبيعة الآخرين ٥٤	عدسة التعلق ١٥٠، ١٥٣
طبيعة العلاقة ١١٥	عدسة الثقة ٦٥، ٨٢، ٨٥، ١٥١
طبيعة عمل ١٥١	عدسة السلطة ٨٥، ٨٧، ٩٤، ٩٥، ٩٩، ١٢٦
طريق التواصل ٨٣	عدسة الشخص ١٣٤
طريقة أخرى ٢٦، ٨٦، ١١٣، ١٦٥، ١٦٧	عدسة القلق ١٤٥، ١٤٨، ١٤٩، ١٥٠، ١٥٢
طفل ذكي ٢٥	عدسة الوقاية ١٢٩، ١٣٠، ١٣١، ١٣٢، ١٣٤، ١٣٥، ١٣٦، ١٣٧، ١٣٨، ١٣٩، ١٤٠
طقم ملابس ٧١	عرض الحائط ٣٢
طلاب الجامعات ٩١، ٢١	عروض المبيعات ٧١
طلاب السبع جامعات ١١٤	عقود طويلة ٤٧، ٦٧
طلب المساعدة ١٥١	علاج بسيط ١١٨
ظروف مشابهة ٤٣، ٤٨، ١٠٦	
ظروف وقتية ٥٨	
عائلة النفس ٨، ١٣	
عالية الجودة ١	
عدسات أخرى ١٢٦	

- علاقات عاطفية ١٤٧
 علاقة سببية ٨٠
 علاقة عكسية ٢٢
 علامات الكبر ١٢٢
 علماء الأعصاب ٩٢
 علماء النفس ٤، ١١، ١٢، ٢٣، ٢٤، ٣٣، ٣٥، ٤٧، ٤٨، ٥٣، ٧٠، ٧٥، ٨٠، ٨٦، ٨٩، ٩٣، ١٠٦، ١٠٨، ١١٣، ١١٩، ١٢٦، ١٣٠، ١٣١، ١٣٤، ١٤٤، ١٤٩، ١٦١، ١٦٧، ٢٠٣
 علم الحقيقة ٩
 علم النفس الاجتماعي ٩٤
 عمدة شيكاغو ١١٥
 عمليات تجميل ١٢٦
 عملية ثنائية ٤٢
 عملية عقلية ٤٤
 عيون أصحاب السلطة ٩٩
 فائقة الجمال ١١٠
 فرص العمل ٥٢
 فرصة أخرى ٤١، ٨٣، ١٥٠
 فرصة المرشح ٧٨
 فرصة كبيرة ١٣٦
 فرصة مثالية ١١٤
 فرق العمل ٩٥، ١٣٩
 فريد أستير ٤١، ٤٢
 فريسة سهلة ١٠
 فريق البحث ٢٦، ٩٥
 فريق كرة القدم ١١٤
 فكرة جيدة ١٥٠
 فلاديمير بوتين ٦٥، ١٠٩
 فيدل كاسترو ٤٩، ٥١
 فيكتور هاريس ٤٩
 قائمة طويلة ٢٦، ٤٨، ٥٢، ١٣١
 قادة مبتكرون ٧٤
 قادة متواضعون ٧٤
 قاعدة واحدة ٥٦
 قدرة المرء ٨١
 قدرة مميزة ٩٢
 قدر محدود ٤٧
 قراءة المقال ٤٩
 قروض الرهن العقاري ١٢٦
 قشرة الفص ٨٩
 قصيرة الأجل ٩٧
 قليل الكفاءة ٨١

- قواعد النظام ٢٢
- قوة الإدراك ٩٥
- قوة الإرادة ٧٢
- قوة تأثير ٣٤
- قيادة المؤتمر ١٥١
- قيادة شخص ٨٢، ١٢٩
- كاتب المقال ٥١، ٥٠
- كاري جرانت ٤٢
- كامورو بريموزيك ٧٤
- كاندينسكي ١٢٠
- كفاءة عالية ٨١
- كلايفت إيستوود ٣٠
- كلمات المقاطع ٤٤
- كلمة السر ١٥٠
- كلمة واحدة ١٥، ٢٨
- كلية كيلوج ٦٠
- كلية يوريكا ٣٣
- لوحات فنية ٥٧
- مؤهلات المتقدمين ١٠٤
- مائدة العشاء ٥٧
- مارك هاميل ٣٠
- ماريان بيرتراند ٥٥
- مايكل نورتون ٧٧
- مباراة السوبر ١١٤
- متجنب للمخاطر ١٣٥
- متفتح العقل ١٢٤
- متوسط درجات ٢٣
- مجالات مختلفة ١١٥
- مجلة هارفارد ١٥
- محادثة مختصرة ٨١
- محب للأخطار ١٣٥
- محددة الاتجاه ٥٩
- محطة قطار ٧٠
- محمل سلبي ٢٨
- محمل شخصي ١٤٩، ١٥٣
- مرة أخرى ١٨، ١٠٤، ١١٧، ١٢٠، ١٣١،
- ١٤٥، ١٤٧، ١٤٩، ١٥٨، ١٦٣، ١٧٣
- مرتفعة الأداء ٨٩
- مرحلة الطفولة ١٤١
- مستويات عظيمة ٩٨
- مسافة عاطفية ١٤٧
- مستقبل الكوميديان ٧٩
- مستوى إجادة ٢٤

- | | |
|-------------------------|----------------------|
| معهد الفيلم الأمريكي ٤٢ | مستوى الشركة ٢٣ |
| معهد ماساتشوستس ٥٥ | مستوى العمل ٦٦ |
| مقاطع الفيديو ٤٦، ٤٤ | مشاعر التحامل ٥٩ |
| مقاومة عدسة ١٣٦ | مشاعر التعاطف ١٤٩ |
| مقدار الذكاء ٢٧ | مشاعر الثقة ٦٦ |
| مقدار السلطة ٨٥ | مشاعر دافئة ٩٨ |
| مقدم الرعاية ١٤٢، ١٤٤ | مشاعر رائحة ١٢٢ |
| مقطع فيديو ٢ | مشغولات الذهن ٤٤، ٤٥ |
| مقومات القيادة ٢٢، ٧٨ | مشكلات كبيرة ٤ |
| مقيد الحرية ٥٠ | مشكلة معقدة ٦٠ |
| مكانة كبرى ١٠٥ | مشوش الذهن ١٥، ٢٣ |
| ملاحظة الفصل ١١٨ | مصادر السلطة ٨٧ |
| ممر المحل ١٤ | مصالح الآخرين ٨٢ |
| مملكة الحيوان ٧٥ | مصدر إلهام ٢٢، ٨٢ |
| مناخ عملي ٩٦ | مصدر تهديد ١١٢ |
| مناطق اللاوعي ٦٧ | مضادة للفيروسات ١٢٦ |
| منطقة اللاوعي ٣٤، ٢٩ | مطالبات التأمين ١٠٧ |
| مهام كبيرة ٩٨ | معتدل القامة ٧٢ |
| مهام مملة ٩٣ | معدلات الأداء ٧٢، ٩٢ |
| مهتم بالتفاصيل ١٣٤ | معدل التوافق ١٦، ١٧ |
| مواضع الانحياز ٥٨ | معرفة شخصية ١٨ |
| مواهب الخطابة ٩ | معرفة عامة ٢٦ |
| موسيقى الجاز ٢٩ | معلومات مهمة ١١ |

نوع السلوك ٢٩	موضوعات اعتيادية ٤٤، ٤٥
نوع العدسة ١٣٢	موضوع حساس ٤٤
هرمون التستوستيرون ٧٦	ميت روميني ٩
	ميخائيل باريشنيكوف ٤٢
واسع الانتشار ٤٩	ناشيونال جيوجرافيك ٢٢
وجهات نظر ١١١	نتائج الأبحاث ٢، ٩٢
وجهة نظر ٢٧، ٤٩، ٦٩	نتائج التقييم ٣٣
وسيلة تواصل ١٣٦	نتائج مرتفعة ٧٨
وضعية دفاعية ٧٥	نتائج مزعجة ٨٠
وضعية مستقيمة ٨٣	نسبة المواطنين ٣٦
وظيفة جديدة ٥٢	نظام تأهيلي ٢٥
ولاية أوستن ٨، ٤٢	نظرة الآخرين ١١٩
ولاية كنتاكي ١١١	نقاط الالتقاء ٧٠
ولاية نبراسكا ٤١	نقاط القوة ١٣٥، ١٣٩
وكلاء الفنانين ٨٧	نقاط قوة ١٢٧
	نوبات الغيرة ١٤٧

شكر وتقدير

هذا الكتاب كان ممتعاً إلى حد كبير في تأليفه، وجزء كبير من الأشخاص الذين ساعدوني به. في دار النشر هارفارد بيزنس ريفيو بريس، أود أن أعرب عن امتناني للرؤية الثاقبة، والذكاء الحاد، والحماسة الكبيرة التي تتمتع بها محررتي الكاتبة من الطراز الأول سارة جرين، وكذلك للحكمة الإرشادية لتيتم سوليفان "المبهر"، الذي أرشدني خلال الكتابة من البداية إلى النهاية، والذي نبهني بشأن الأخطاء التي يمكن أن أقع فيها. أعبر أيضاً عن امتناني لمحرر الإنتاج جين وارينج، ونيينا نوتشولينو، وآخرون كثير ممن بذلوا جهداً في هذا المشروع.

أوجه الشكر للمدهشة دوري كلارك والمراجع المجهول من أجل التعليقات والمقترحات القيمة التي منحها لي بشأن النسخة الأولى من الكتاب. وشكراً على تغيير العنوان الأصلي. لقد كنتما على حق. أستطيع أن أفهم ذلك الآن.

أعبر عن امتناني للوكيل الرائع والصديق العزيز جيلس أندرسون. فالوقت والجهد المبذولان لمساندتي ومساندة عملي - بما في ذلك هذا الكتاب - كان مدهشاً. لا أعرف كيف يفعل كل هذه الأشياء. أظن أنه يستنسخ نفسه.

لم يكن لهذا الكتاب أن يرى النور دون مئات من علماء النفس المتخصصين في علم النفس الإدراكي أو الاجتماعي، فهؤلاء هم من اعتمد الكتاب على أبحاثهم، ولا يزال هناك الكثير مما لا نعرفه عن أنفسنا. شكراً لكم على الاستمرار في توفير طرقنا المظلمة.

وأخيراً، أشكر عائلتي—وخاصة والدتي، فهي أكثر من يشجعني وأكثر من يقرأ لي بعين ناقدة، وأشكر أيضاً زوجي، الذي ألهمني بفكرة هذا الكتاب.

عليك أن تقرأ هذا الكتاب يا جوناثان.

نبذة عن المؤلفة

تشغل الدكتورة هيدي جرانت هالفورسون، منصب مساعد مدير مركز العلوم التحفيزية بكلية كولومبيا لإدارة الأعمال، وصاحبة الكتب العالمية الأكثر مبيعاً *Nine Things Successful People Do Differently, Succeed: How We Can Reach Our Goals, Focus: Use Different Ways of Seeing the World for Success and Influence* (وقد اشترك معها في الكتاب الأخير المؤلف "إي. توري هيجنز").

وهي أيضاً تعمل كاتبة منتظمة بمجلة هارفارد بيزنس ريفيو، وفاسـت كوباني، و49 يو، وذا اتلانتيك، وسيكولوجي توداي. بالإضافة إلى ذلك، تشغل "هايدي" منصب مستشار كبير في معهد نيورويج رشيب إنستيتيوت، حيث تعمل مع مؤسسات لوضع إستراتيجيات دحض التحيز اللاوعي في اتخاذ القرار وتعزيز عقلية النمو المؤسسي. وقد حصلت على درجة الدكتوراه من جامعة كولومبيا، والتي ساعدتها فيها "كارول دويك" (مؤلفة كتاب *Mindset: The New Psychology of Success*).

تعيش "هايدي" وعائلتها في بلدة بيلهام بنيويورك.
زر موقعها: heidigranthalvorson.com.